

Aliisia Haapasalmi

ORGANISAATION RESILIENSSIPROSESSI ULKOISESSA KRIISITILANTEESSA

Case: Koronakriisi päivittäistavaran vähittäiskauppaketjussa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Aliisia Haapasalmi: Organisaation resilienssiprosessi ulkoisessa kriisitilanteessa – Case: Koronakriisi päivittäistavaran vähittäiskauppaketjussa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Huhtikuu 2022

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on organisaation resilienssi ulkoisessa kriisitilanteessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiseksi case-tutkimuksen kohdeorganisaation kokonaisresilienssi muodostuu pitkittyneessä koronakriisissä. Lisäksi olennaista on selvittää, miten kohdeorganisaation resilienssiä ulkoisissa kriiseissä voitaisiin mahdollisesti kehittää. Tutkimuksessa organisaation resilienssiä lähestytään teoreettisesti organisaation resilienssiprosessin kautta, joka sisältää kolme vaihetta seuraavassa järjestyksessä: varautumisen ulkoiseen kriisiin, selviytyminen ulkoisessa kriisissä sekä sopeutuminen ulkoiseen kriisiin. Tutkimuskysymys on: Millaisena kohdeorganisaation resilienssiprosessi näyttäytyy ulkoisessa kriisissä?

Tutkimuksen kohteena on yksi päivittäistavarakaupan alalla toimiva vähittäiskauppaketju Suomessa, josta tutkimukseen haastateltiin kolmea esimies- tai johtoasemassa työskentelevää henkilöä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadullista teemahaastattelua, ja aineiston analyysimenetelmänä toimi laadullinen, teoriaohjaava sisällönanalyysi. Haastatteluilla haluttiin kerätä tietoa haastateltavien kokemuksista organisaation resilienssistä sekä ulkoisissa kriiseissä ja muissa odottamattomissa tapahtumissa että erityisesti koronakriisissä. Sisällönanalyysin tulokset luokiteltiin resilienssiprosessin kolmen vaiheen mukaan varautumiseen, selviytymiseen ja sopeutumiseen, joiden alle tunnistettiin organisaation resilienssiä kussakin vaiheessa ilmentäviä tekijöitä. Aineistoa painottaen tekijät joko vahvistavat tai heikentävät kohdeorganisaation resilienssiä jatkumolla organisaation resilienssiä merkittävästi vahvistava tekijä – merkittävästi heikentävä tekijä.

Tutkimustuloksista saatiin selville organisaation varautumisen koronakriisiin olevan organisaation resilienssiprosessin vaiheista heikoimmalla tasolla, sillä siinä esimerkiksi esiintyi yksi organisaation resilienssiä merkittävästi heikentävä tekijä. Organisaation sopeutuminen koronakriisiin taas on vaiheista vahvin, sillä siinä esiintyi pelkästään joko organisaation resilienssiä vahvistavia tai sitä merkittävästi vahvistavia tekijöitä. Organisaation selviytyminen koronakriisissä sijoittui tekijöidensä vaikutusten suhteen näiden kahden vaiheen välimaastoon. Kolmen vaiheen jokainen tekijä oli yhdistettävissä sekä resilienssiprosessin teoriaan että muuhun aiempaan organisaation resilienssiä käsittelevään tutkimukseen. Tutkimustulokset antoivat kuitenkin viitteitä viimeisen vaiheen eli sopeutumisen suhteen myös uudesta tavasta ymmärtää organisaation ulkoiseen kriisiin sopeutuminen.

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation kokonaisresilienssin voidaan tulkita olevan erittäin hyvällä tasolla. Organisaation resilienssiä ilmentävistä tekijöistä organisaatio on erityisesti onnistunut taustatuessa ja valmiissa toimintamalleissa sekä -ohjeissa, toimintatavoissa, muutokseen ja kehitykseen suhtautumisessa sekä tulevaisuuteen asennoitumisessa. Kohdeorganisaatio taas voisi kehittää resilienssiään esimerkiksi panostamalla eri tasojen väliseen viestintään sekä henkilöstön osallistamiseen ulkoisten kriisien harjoitteluun. Lisäksi organisaation tulisi varmistaa riittävä toimintaympäristön tarkkailu sekä tilannetietoisuus ulkoisten kriisien suhteen. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita ovat esimerkiksi organisaation resilienssin tutkiminen koronakriisin jälkeen sekä sektorivertailun tekeminen organisaation resilienssin ilmenemisestä.

Avainsanat: organisaation resilienssi, resilienssiprosessi, ulkoinen kriisitilanne, koronapandemia, päivittäistavarakauppa

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUKSEN TAUSTOITUS JA TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	3
2.1 Ulkoinen kriisi ja kriisitilanne.....	3
2.1.1 Koronakriisi kaupan alalla.....	4
2.1.2 Kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan vaiheet	5
2.2 Resilienssi ja organisaation resilienssi	6
2.2.1 Organisaation resilienssin indikaattorit	8
2.2.2 Organisaation resilienssi kolmivaiheisena prosessina	9
2.2.3 Organisaation oppiminen ulkoisessa kriisissä	10
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	12
3.1 Tutkimusongelma ja -kysymys	12
3.2 Case-tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	12
3.3 Tutkimusaineisto	13
3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	14
4 TULOKSET ORGANISAATION RESILIISSISTÄ ULKOISESSA KRIISITILANTEESSA	16
4.1 Organisaation varautuminen ulkoiseen kriisiin.....	16
4.1.1 Koronakriisiin varautumista ilmentävät tekijät organisaatiossa	17
4.1.2 Organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät koronakriisiin varauduttaessa	19
4.2 Organisaation selviytyminen ulkoisessa kriisissä	22
4.2.1 Koronakriisissä selviytymistä ilmentävät tekijät organisaatiossa.....	22
4.2.2 Organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät koronakriisissä selviydyttäessä	26
4.3 Organisaation sopeutuminen ulkoiseen kriisiin	28
4.3.1 Koronakriisiin sopeutumista ilmentävät tekijät organisaatiossa.....	29
4.3.2 Organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät koronakriisiin sopeuduttaessa	32
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	35
5.1 Keskeiset tutkimustulokset	35
5.2 Kohdeorganisaation resilienssin tila ja sen kehittäminen	38
5.3 Tutkimuksen hallintotieteellinen ja yhteiskunnallinen merkitys	39
5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja kritiikki	40
5.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	42
LÄHTEET	43
LIITTEET.....	46
Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	46

Kuviot ja taulukot

KUVIOT

Kuvio 1. Koronakriisiin varautumista ilmentävät tekijät organisaatiossa.....	20
Kuvio 2. Koronakriisissä selviytymistä ilmentävät tekijät organisaatiossa.....	27
Kuvio 3. Koronakriisiin sopeutumista ilmentävät tekijät organisaatiossa.....	33

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysin toteutuksesta.....	15
Taulukko 2. Organisaation resilienssiprosessin eri vaiheissa esiintyvien tekijöiden vaikutus kohdeorganisaation resilienssiin koronakriisissä.....	37

1 JOHDANTO

Organisaatiot toimivat nykyään monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa yhteiskunnissa. Organisaatiot ovat myös erottamaton osa niiden ulkoista toimintaympäristöä, ja Quendlerin (2017, 541) mukaan organisaatioiden voidaan nähdä olevan ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevia avoimia systeemejä. Näin ollen kaikenlaiset muutokset tässä toimintaympäristössä heijastuvat usein joko suoraan tai epäsuorasti organisaatioon ja sen toimintaan. Tällöin keskeistä on, että organisaatio osaa sopeutua ulkoisiin muutosvoimiin voidaakseen jatkaa olemassaoloaan (Marquardt 2005, 2). Ulkoisen toimintaympäristön muutosvoimat voivat olla organisaation toimintakyvyn kannalta positiivisia, neutraaleita tai negatiivisia. Negatiiviset muutokset vaativat organisaatiolta luonnollisesti eniten toimenpiteitä, jotta ne eivät olisi sille kohtalokkaita. Tällaisia negatiivisia, ulkoisia toimintaympäristön muutoksia voidaan luonnehtia ulkoisiksi kriiseiksi. Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan negatiivista, ulkoista muutosta organisaatiolle: koronakriisiä.

Koronapandemia on aiheuttanut ulkoisen kriisitilanteen organisaatioihin ympäri maailman vuoden 2020 kevättalvesta lähtien. Tämä on asettanut organisaatiot täysin uudenlaiseen tilanteeseen, kun totut toimintamallit eivät enää riitä ja uusi, odottamaton kriisitilanne vaatii nopeaa reagointia. Monet organisaatiot ovat tämän vuoksi joutuneet muuttamaan toimintatapojaan merkittävästi sopeutuakseen vallitsevaan yhteiskunnalliseen tilanteeseen esimerkiksi uusien poliittisten linjausten astuttua voimaan. Koronakriisin vaikutukset organisaatioihin ovat olleet erilaiset, jolloin niiden keinot vastata koronakriisiin ovat myös olleet erilaiset. Tähän ovat vaikuttaneet Suomessa muun muassa hallituksen ja aluehallintovirastojen antamat alue- ja toimialakohtaiset suositukset ja rajoitukset.

Valtioneuvosto (2021) tiedotti syksyllä 2021 koronarajoitusten purkamisesta ja yhteiskunnan avaamisesta, mikä tarkoittaa organisaatioille mahdollisuutta siirtyä koronakriisin jälkeiseen jälleenrakennuksen ja reflektoinnin aikaan. Tilanne on tämän jälkeen kuitenkin elänyt, ja vuoden loppua kohden yhteiskunnan toimintaa on jouduttu jälleen rajoittamaan sekä vanhoilla että uusilla rajoituksilla. Vuoden 2022 ensimmäisillä viikoilla valtioneuvosto (2022a) tiedotti rajoituksia yhä tarvittavan. Kevättalvella koronatilanne on kuitenkin lopulta mahdollistanut laajoista rajoituksista luopumisen (Valtioneuvosto 2022b). Koronakriisin jälkeiseen aikaan siirtyminen ei siis ole tapahtunut suoraviivaisesti, vaan tilanne on elänyt jatkuvasti, eikä tilanteen vakiintumista voida edelleenkään taata. Tästä huolimatta koronakriisistä on tähän mennessä kertynyt paljon kokemuksia, joita voidaan hyödyntää

organisaation kriisin aikaisen ja jopa sen jälkeisen toiminnan arvioinnissa. Näitä kokemuksia taas voidaan hyödyntää tulevaisuudessa mahdollisiin uusiin ulkoisiin kriiseihin varauduttaessa.

Pitkäkestoinen kriisitilanne vaatii organisaatioilta resilienssiä eli kriisinkestävyyttä, jota on alettu viime vuosina tutkimaan enemmän (esim. Sahebjamnia, Torabi & Mansouri 2015, 261; Duchek 2019, 216; Pursiainen 2020, 61; Madani & Parast 2021, ei sivua). Organisaation resilienssin yksinkertaisin määritelmä on organisaation palautuminen, sisältäen myös useita lähikäsitteitä, kuten ennakointi, joustavuus ja toipuminen (esim. Nevalainen, Tukiainen & Myllymäki 2021, 23–26, 34). Oppiminen on myös keskeinen osa organisaation resilienssiä kriisitilanteessa (esim. Duchek 2019; Heide & Simonsson 2019, 104; Vakilzadeh & Haase 2021). Kriisin refleктоiminen ja siitä oppiminen kriisitilanteen jälkeen auttaa vastaavien kriisien välttämässä jatkossa (Heide & Simonsson 2019, 104). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation resilienssiä pitkittyneessä kriisitilanteessa. Tutkimuksessa lähestytään organisaation resilienssiä prosessiajattelun kautta. Organisaation resilienssi nähdään tutkimuksessa kolmivaiheisena prosessina, joista jokaiseen vaiheeseen liittyy omat erikoispiirteensä organisaation resilienssin vahvistamiseksi (Duchek 2019; Vakilzadeh & Haase 2021).

Aiempi tutkimus on pääosin keskittynyt organisaation resilienssin teoreettiseen kuvaukseen, mikä jättää aukon sen empiiriseen tarkasteluun (esim. Rahi 2019, 87). Tämä tutkimus auttaa vastaamaan tarpeeseen tutkimalla organisaation resilienssiä empiirisen aineiston avulla. Tutkimuksessa organisaation resilienssiä koronakriisissä tutkitaan yhden päivittäistavaran alalla toimivan vähittäiskauppa- ketjun näkökulmasta case-tutkimuksena. Näin ollen tutkimus tarjoaa kohdeorganisaatiolle myös mahdollisuuden organisaationsa resilienssin kehittämiseen. Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä tekijät vahvistavat ja mitkä heikentävät kohdeorganisaation resilienssiä organisaation resilienssiprosessin eri vaiheissa aineistoon ja aikaisempaan tutkimukseen perustuen, ja näin ollen millaiseksi kohdeorganisaation resilienssi muodostuu koronakriisin suhteen. Lisäksi olennaista on kartoittaa kohdeorganisaation resilienssin kehittämismahdollisuudet. Tutkimuskysymys on: Millaisena kohdeorganisaation resilienssiprosessi näyttäytyy ulkoisessa kriisissä? Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan sekä yksilön resilienssin että sisäsyntyisten kriisien tarkastelu, sillä ne eivät suoranaisesti liity tähän tutkimukseen. Tutkimuksen rakenne etenee seuraavasti: ensin taustoitetaan tutkimus sekä keskitytään aiemman tutkimuksen läpikäyntiin teoreettisen viitekehyksen muodossa. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteutustapa. Seuraavaksi käydään läpi tutkimusaineiston analyysi siitä saatuja tuloksia käsitellen. Tulosten esittelyn yhteydessä on toteutettu myös tutkimustulosten teoreettinen pohdinta ja tulkinta. Lopuksi johtopäätöksissä tehdään muun muassa yhteenveto tutkimustuloksista, tarkastellaan tutkimusta kriittisestä näkökulmasta sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja sen teoreettinen viitekehys eli tutkimuksen kannalta keskeinen käsitteistö ja teoria. Teoreettisessa viitekehyksessä on painotettu tutkimuksen kannalta olennaisia aiempia tutkimustuloksia organisaation resilienssiin liittyen, minkä myötä paljon aiheeseen liittyvää käsitteistöä ja teoriaa on myös jouduttu rajaamaan pois. Teoreettista viitekehystä on myös tutkimusprosessin edetessä muokattu, jotta siinä olisi vain tutkimuksen ja erityisesti sen tulosten kannalta sopivin sisältö. Tutkimus keskittyy organisaation resilienssin tarkasteluun, jolloin heti alkuun on aiheellista korostaa, että yksilön resilienssin käsittely rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Teoreettisessa viitekehyksessä taustoitetaan ensin ulkoisen kriisin ja kriisitilanteen määritelmät. Taustoituksen vuoksi esitellään lyhyesti myös tutkimuskohteena toimivan organisaation toimialaa suhteessa koronakriisiin. Seuraavaksi esitellään kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan vaiheet. Tämä myös huolimatta siitä, että tutkimus keskittyy organisaation resilienssiin kokonaisuutena, eikä esimerkiksi kriisijohtamisen tarkasteluun. Kriisijohtamisessa ja kriisinhallinnassa esitetyn kriisissä toimimisen vaiheistuksen avulla voidaan taustoittaa myöhemmin esiteltävää organisaation kolmivaiheista resilienssiprosessia. Tämän jälkeen avataan resilienssin ja organisaation resilienssin käsitteet esitellen niiden erilaisia määritelmiä. Organisaation resilienssiin liittyen käsitellään organisaation resilienssin indikaattoreita, organisaation resilienssiä kolmivaiheisena prosessina sekä organisaation oppimista. Organisaation oppiminen liittyy erityisesti resilienssiprosessin kolmanteen eli viimeiseen vaiheeseen, mutta myös esimerkiksi kriisinhallintaan.

2.1 Ulkoinen kriisi ja kriisitilanne

Kriisi ja kriisitilanne voidaan määritellä monin eri tavoin, sillä sen teoreettinen määritelmä ei ole kovin vakiintunut. Kriisi voidaan määritellä esimerkiksi äkilliseksi, odottamattomaksi, yllättäväksi ja arvaamattomaksi tilanteeksi. Sitä voidaan tulkita myös onnettomuutena. (Roux-Dufort 2007, 107.) Kriisi sanana tarkoittaa esimerkiksi kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä, jonka jälkeen yksilö, organisaatio ja ympäröivä maailma ovat erilaisia kuin ennen kriisiä (Seeck & Lavento 2009, 35; Iivari 2011, 4–5). TEPA-termipankin (2021) mukaan kriisi on häiriötilanne ja

”uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai strategisia tehtäviä, ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää”. Valtioneuvoston kanslia on korvannut kriisi-termin termeillä ”häiriötilanne” tai ”poikkeusolot” (TEPA-termipankki 2022).

Kriisit eivät yleensä toistu samanlaisina, ja ne voivat kehittyä joko hitaasti tai yhtäkkiä (Iivari 2011, 4–5). Kriisit lähtevät yleensä liikkeelle jostakin tapahtumasta, joka uhkaa ihmisiä tai yritysten aineellisia ja aineettomia arvoja (Skoglund 2004, 9–10). Ihmisiin kohdistuva uhka voi olla esimerkiksi hengen, terveyden tai hyvinvoinnin vaarantumista (mt., 10). Tästä on esimerkiksi koronakriisissä kyse, ja tässä tutkimuksessa uhka kietoutuu myös yritysten toimintaan. Sidosryhmien välinen vuorovaikutus on kriisitilanteessa keskeistä, sillä kriisi saa alkunsa ja kehittyy yrityksen ja sen eri sidosryhmien kesken, minkä lisäksi kriisitilanteessa yritys on aina vuorovaikutuksessa myös uusien sidosryhmien kanssa (Skoglund 2004, 11). Kriisi myös yleensä vaatii organisaation henkilöstöltä paljon, minkä lisäksi siitä selviäminen edellyttää uudenlaisten menettelytapojen omaksumista (Seeck 2009, 5; Seeck & Lavento 2009, 35).

Tutkimuksen näkökulman ollessa ulkoinen kriisi, on syytä erottaa vielä ulkoinen kriisi sisäisestä kriisistä. Ulkoinen kriisi syntyy ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta, kun taas sisäinen kriisi lähtee liikkeelle organisaation sisäisistä tekijöistä. Nämä tekijät voivat olla erilaisia sisäisiä tai ulkoisia uhkia, kuten tietovahinko tai pommiuhkaus (Skoglund 2004, 11–13). Näin ollen koronakriisi voidaan luokitella ulkoiseksi kriisiksi. Lisäksi koronakriisi on ominaisuuksiltaan äkillinen kriisi, eli kriisi, jota ei osattu odottaa (Nevalainen ym. 2021, 29–30).

2.1.1 Koronakriisi kaupan alalla

Vuoden 2020 alkupuolella kriisiksi muodostunut koronapandemia aiheutti nopeasti suuria muutoksia yhteiskuntiin, mukaan lukien yritysten toimintaan. Koronasuosituksot ja -rajoitukset, asiakkaiden nopeasti muuttunut ostokäyttäytyminen sekä taloustilanteen heittäly ovat olleet keskeisimpiä muutospaineita, joihin yritysten on tullut mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti mukautua. Tämän lisäksi koronatilanne on elänyt viimeisen kahden vuoden aikana paljon, mikä on pakottanut organisaatiot jatkuvaan valmiustilaan. Tämä on luonnollisesti vaikuttanut organisaatioiden perustoimintojen ylläpitämiseen.

Päivittäistavarakaupat ovat olleet koronakriisin suhteen melko hyvässä asemassa, sillä toimialansa luonteen vuoksi ne ovat saaneet pysyä normaalisti auki. Tästä huolimatta yleinen talouskehityksen heikkeneminen on vaikuttanut luonnollisesti myös kaupan toimialaan. Kaupan ala ei ole myöskään ollut turvassa henkilöstövajeelta, jota koronakriisi saattaa organisaatioihin aiheuttaa taudin mahdollisesti levitessä henkilöstön keskuudessa. Työn luonteen vuoksi etätyö ei myöskään ole useimmille kaupan alan työntekijöille vaihtoehto, mikä osaltaan lisää henkilöstön riskiä saada koronavirustartunta.

Kaupan ala on koronakriisin ajan kohdannut erilaisia yllättäviä tilanteita ja odottamattomia tapahtumia. Etenkin kriisin alkuvaiheissa kaupat kohtasivat ennennäkemättömät määrät asiakkaita, kun uusi, tuntematon koronapandemia ajoi ihmiset tekemään suuret määrät ostoksia yhtenä varotoimenpiteenä. Lisäksi valtakunnalliset ja alueelliset koronalinjaukset ovat luoneet ohjeistuksia ja rajoituksia toimialalle, kuten esimerkiksi uudet hygieniakäytännöt kauppoissa. Tämä on rajoittanut kaupan alan normaalia toimintaa asiakaskäyttäytymisen näkökulmasta, ja luonnollisesti vaikuttanut myös kaupan alan henkilöstön työskentelyyn.

2.1.2 Kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan vaiheet

Kriisijohtaminen ja kriisinhallinta jaetaan usein vaiheisiin, joissa painotetaan eri toimenpiteitä kriisin senhetkisen vaiheen vaatimusten mukaan (esim. Seeck 2009, 5, 8–9; Pursiainen 2020, 55). Tämän tutkimuksen näkökulman keskittyessä organisaation resilienssin ilmentymisen tarkastelemiseen ulkoisen kriisin eri vaiheissa, tulee kokonaisuuden hahmottamiseksi taustoittaa myös lähikäsitteiden, kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan, eri vaiheet.

Kriisijohtamista jaettaessa vaiheisiin, yleisimmin käytetty on kolmen vaiheen malli, joka muodostuu kriiseihin varautumisesta, kriisitilanteesta ja kriisin jälkeisestä tilanteesta. Varautuminen pitää sisälleen muun muassa kriisisuunnitelman tekemisen, henkilöstön valinnan ja koulutuksen, kriisiviestintäjärjestelmän rakentamisen sekä harjoitusten suunnittelun ja toteuttamisen. Kriisitilanne puolestaan koostuu varautumisvaiheesta tehtyjen suunnitelmien käyttöönotosta, jatkuvasta tilannekuvan tarkkailusta ja sen mukaan toimimisesta sekä jatkuvasta vuorovaikutuksesta sidosryhmien kanssa. Lopuksi kriisin jälkeisessä tilanteessa pyritään arvioimaan kriisin aikaista toimintaa. (Coombs 2007, ref. Seeck 2009, 8; Huhtala & Hakala 2007, ref. Seeck 2009, 8.)

Kriisinhallinta voidaan Pursiainen (2017; 2020, 55) mukaan jakaa kriisinhallintasyklin avulla kuuteen eri vaiheeseen, mikä mahdollistaa kriisin näkemisen ikään kuin jatkuvana prosessina. Nämä kuusi vaihetta ovat riskiarvio, ehkäisy, varautuminen, vastatoimet, *toipuminen ja oppiminen* (mt.; mt., 55). Näistä erityisesti toipuminen yhdistetään resilienssin käsitteeseen, mutta ne eivät kuitenkaan ole aivan synonyymejä toisilleen (Pursiainen 2017, 127, 131; 2020, 61). Oppiminen puolestaan määritellään kriisinhallinnan jokaiseen vaiheeseen kuuluvaksi, mutta joka korostuu kriisin jälkeisessä toiminnassa. Myös kriisioppiminen nähdään kriisijohtamisen tavoin usein kolmivaiheisena: organisaation tulee ensin tunnistaa kokemuksensa kriisitilanteesta, sitten oppia niistä ja lopuksi institutionalisoida ne pysyväksi osaksi organisaatiota. (Milton 2010; Pursiainen 2020, 62–63.) Oppiminen on keskeinen osa organisaation resilienssiä, ja sitä käsitellään lisää seuraavassa alaluvussa.

2.2 Resilienssi ja organisaation resilienssi

Resilienssille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, sillä tieteenalasta ja näkökulmasta riippuen siihen voidaan liittää eri asioita. Resilienssi yhdistetään nykypäivänä usein turvallisuuteen liittyvään keskusteluun (Pursiainen 2017, 131). Käsitettä on käytetty esimerkiksi sekä luonnontieteissä materiaalien ominaisuuksien tutkimisessa että psykologiassa yksilöiden stressin tutkimisessa (Heide & Simonsson 2019, 96). Nykyään sitä käytetään myös esimerkiksi sosiologiassa yhteisöjen resilienssiä tutkittaessa sekä kriisijohtamisessa. Johtamistutkimuksessa resilienssi käsitteenä on kuitenkin suhteellisen uusi. Resilienssi sanana tulee latinan kielen takaisin kimpoamista tarkoittavasta sanasta ”resilire”, jolla kuvataan ”takaisinponnahdusta” eli palautumista takaisin normaaliksi. (Mt., 96–97; Duchek 2019, 217; Nevalainen ym. 2021, 14.)

Lyhyesti määriteltynä resilienssi tarkoittaa kriisinkestävyyttä tai palautumis- tai vastustuskykyä vaihtelevia häiriötekijöitä vastaan. Lisäksi resilienssillä voidaan tarkoittaa kykyä sopeutua tiettyyn tilanteeseen, ja kehittyä tilanteen myötä uudelleenlaiseksi. (Esim. Heide & Simonsson 2019, 96; Pursiainen 2019, 61; Nevalainen ym. 2021, 23–24.) Sevillen (2009, 10) mukaan resilienssi on myös mahdollisuuksien etsimistä kriisistä, jotta esimerkiksi organisaatio voisi kehittyä kriisin myötä vahvemmaksi ja paremmaksi. Yhdistyneiden kansakuntien UNDRR-viraston (United Nations Office for Disaster Risk Reduction) (2022) määritelmän mukaan resilienssillä tarkoitetaan vaaroille altistuneen systeemin, yhteisön tai yhteiskunnan kykyä vastustaa, omaksua, mukautua, sopeutua, muuttua ja toipua vaaran vaikutuksista tehokkaasti, säilyttäen ja palauttaen riskinhallinnan keinoin sen olennaiset perusrakenteet ja -toiminnot. Duchekin (2019, 220) mukaan vanhemmat tutkimukset ovat keskittyneet

resilienssin määrittelyyn enemmän puolustusnäkökulmasta, kun taas uudemmissa tutkimuksissa tarkasteluun otetaan myös hyökkäysnäkökulma.

Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation resilienssiin ja sitä ilmentäviin tekijöihin. Kuten resilienssille, myöskään organisaation resilienssille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, eikä ole yhtä oikeaa tapaa tehdä organisaatiosta resilienttiä (esim. Seville 2009, 10; Seville 2016, 8; Duchek 2019, 216). Monissa tutkimuksissa siihen kuitenkin liitetään yhteneviä piirteitä (esim. Duchek 2019; Vakilzadeh & Haase 2021). Kiinnostus organisaation resilienssin tutkimiseen on myös viime vuosina lisääntynyt (esim. Sahebjamnia, Torabi & Mansouri 2015, 261; Duchek 2019, 216; Pursiainen 2020, 61; Madani & Parast 2021, ei sivua).

Quendlerin (2017, 535) mukaan organisaatioita, jotka pystyvät pitkällä aikavälillä selviytymään sekä nykyisistä että tulevaisuuden haasteista, voidaan kutsua resilienteiksi. Selviytymisen lisäksi resilientit organisaatiot pystyvät vastoinkäymisistä huolimatta suoriutumaan perustehtävistään, mutta myös menestymään organisaationa. Organisaation resilienssi voidaan näin ollen yhdistää myös organisaation kehittämiseen. (Mt., 535–536.) Sevillen (2016, 8) mukaan organisaation resilienssi muodostuu suunnittelusta ja sopeutumisesta. Heiden ja Simonssonin (2019, 97) mukaan puolestaan organisaation resilienssi keskittyy organisaatioiden kykyyn selviytyä kriisin pitkäaikaisista vaikutuksista ja kehittyä niistä oppimalla. Organisaation resilienssin voidaan nähdä määräytyvän sen perusteella, kuinka organisaatio käsittelee kriisitilanteet niiden päätyttyä. Organisaation resilienssi alkaa organisaation alkaessa ymmärtää ja tunnistaa aikaisemman toimintansa puutteellisuutta, ja tiedostaessa uudenlaisen toiminnan tarpeellisuuden jatkossa. (Mt., 97–98.) Organisaation resilienssi ei kuitenkaan ole pelkkä lopputulos, vaan myös perustavanlaatuisen osa organisaation johtamista. Näin ollen organisaation resilienssi muodostuu prosessimaisesti. (Quendler 2017, 535.)

Organisaation koolla, sektorilla tai tyypillä ei ole tämänhetkisten tutkimusten mukaan vaikutusta sen resilienssiin (Seville 2016, 9; Quendler 2017, 359). Resilienssin suhteen keskeistä ei ole myöskään organisaation resurssien määrä, vaan niiden saatavuus ja käyttö esimerkiksi kriisitilanteen sattuessa. Organisaation resilienssi riippuu esimerkiksi sen sidosryhmien sekä henkilöstön resilienssistä. Organisaation toimialalla on kuitenkin vaikutusta siihen, millaisia sen resilienssiä haastavia tilanteita se kohtaa. (Seville 2009, 10; Seville 2016, 9.) Lisäksi Burnard, Bhamra ja Tsinopoulos (2018, 358) ovat tutkimuksessaan huomanneet muun muassa aiempien kokemusten uhista ja häiriöistä tukevan organisaation resilienssin kehittymistä. Tulee myös huomata, että kriisitilanne ei ole organisaation

resilienssin kannalta pelkästään huono asia. Vakilzadehin ja Haasen (2021, 3) mukaan vastoinkäymisen aiheuttama takaisku, kuten kriisi, on välttämätön organisaatiolle sen resilienssin osoittamiseksi.

Kansainvälinen standardoimisjärjestelmä ISO (the International Organization for Standardization) (2017) määrittelee organisaation resilienssin tarkoittavan organisaation kykyä omaksua ja sopeutua muuttuvassa ympäristössä. Standardin mukaan organisaation resilienssiä parantaa toiminnan oleminen linjassa jaetun vision ja päämäärän kanssa sekä johtamisalojen välinen koordinointi ja eri alojen asiantuntijoiden myötävaikutus. Lisäksi se riippuu ajantasaisesta ymmärryksestä organisaation ympäristöstä, kyvystä omaksua, sopeutua ja vastata tehokkaasti muutokseen, hyvästä hallinnasta ja johtamisesta sekä tehokkaasta riskinhallinnasta. Lopulta sitä tukee taitojen, johtajuuden, tiedon ja kokemuksen moninaisuus. (ISO:22316 2017, luvut 3.4 & 4.1.)

2.2.1 Organisaation resilienssin indikaattorit

Organisaation resilienssin arvioimiseksi on määritelty 13 indikaattoria, jotka ilmentävät organisaation resilienssiä kriisitilanteessa (Seville 2016, 19). Indikaattorit ovat johtajuus, tilannetietoisuus, innovointi ja luovuus, ennakoiva asenne, suunnitelmien stressitestaus, strategioiden suunnittelu, päämäärän yhtenäisyys, siilojen hajottaminen, tiedon hyödyntäminen, sisäiset resurssit, tehokkaat kumppanuudet, päätöksenteko ja henkilöstön sitoutuneisuus. Näistä on tunnistettu tärkeimmiksi viisi: johtajuus, henkilöstön sitoutuneisuus, tehokkaat kumppanuudet, tilannetietoisuus sekä innovointi ja luovuus. (Mt., 19–20.)

Johtajuus pitää sisällään kaikenlaisen ihmisten johtamisen organisaatiossa lähiesimiehistä toimitusjohtajiin. Johtajuuden tärkeimpiä kriteereitä resilienssin vahvistamiseksi ovat omien arvojen noudattaminen, vision määrittäminen, näkyvillä ja tavoitettavissa oleminen, tiimin rakentaminen ja tilanteeseen sopivan johtajuuden toteuttaminen. Henkilöstön sitoutuneisuus taas tarkoittaa henkilöstön kykyä työskennellä kriisitilanteessa organisaation parhaaksi. Tämä kuitenkin vaatii myös henkilöstön tukemista. Tehokkaat kumppanuudet muodostuvat verkostoista, joilta saa apua vastoinkäymisen kohdassa. Tilannetietoisuus tarkoittaa koko organisaation herkistämistä muutoksille, ja innovointi sekä luovuus varmistavat, että organisaatio on enemmän utelias kuin pelokas muutoksia kohtaan. (Seville 2016, 33, 52, 75–76, 98, 114.)

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä organisaation resilienssiin vaikuttavia indikaattoreita ovat lisäksi päätöksenteko, sisäiset resurssit, tiedon hyödyntäminen, ennakoiva asenne, päämäärän yhtenäisyys ja siilojen hajottaminen. Päätöksenteolla organisaation resilienssin vahvistamiseksi tarkoitetaan muun muassa vaikeiden päätösten tekemistä nopeasti. Sisäiset resurssit taas kattavat esimerkiksi organisaation henkilöstön, varastot ja väliaikaiset ratkaisut. Tiedon hyödyntäminen pitää sisällään datan, informaation, kokemuksen ja asiantuntijuuden hyödyntämistä. Ennakoivalla asenteella puolestaan tarkoitetaan muun muassa tulevaisuussuuntautunutta ajattelua, varautumista sekä suunnittelua. Päämäärän yhtenäisyys käsittää ajatuksen yhdessä kollektiivisen päämäärän eteen työskentelystä, ja siilojen hajottaminen pitää sisällään muun muassa organisaation kaikkien tasojen ja osastojen välillä tehtävän yhteistyön. (Seville 2016, 137, 139–144.)

2.2.2 Organisaation resilienssi kolmivaiheisena prosessina

Duchek (2019) laajentaa Pursiaisen (vrt. 2020, 61) näkemystä resilienssistä koko kriisitilanteen ajan kestäväksi prosessiksi, joka vastaa hieman kriisijohtamisen kolmivaiheista mallia (vrt. Coombs 2007, ref. Seeck 2009, 8; Huhtala & Hakala 2007, ref. Seeck 2009, 8). Tämä on yksi esimerkki, kuinka organisaation resilienssiä voidaan tulkita eri tavoin joko painottamalla esimerkiksi lopputulosta tai koko prosessia. Duchekin (2019, 223–224, 239) mukaan organisaation resilienssi koostuu kolmesta vaiheesta: varautumisesta (eng. anticipation), selviytymisestä (eng. coping) sekä sopeutumisesta (eng. adaptation), joista varautuminen ja sopeutuminen ovat vähemmän tutkittuja. Ajallisesti organisaation varautuminen kriisiin tapahtuu ennen odottamatonta tapahtumaa, selviytyminen odottamattoman tapahtuman aikana sekä sopeutuminen odottamattoman tapahtuman jälkeen. (Duchek 2019, 224; vrt. Pursiainen 2020, 61.) Prosessin vaiheet eivät kuitenkaan ole toisistaan irrallisia, vaan ovat osittain päällekkäisiä ja riippuvaisia toisistaan. Lisäksi organisaation resilienssi muodostuu resilienssiprosessin jokaisen vaiheen yhteisvaikutuksesta. (Duchek 2019, 232–233.) Tämän tutkimuksen tulokset esitetään kyseistä kolmivaiheista prosessimallia mukailen (mt.).

Resilienssiprosessin ensimmäinen vaihe, varautuminen, pitää sisällään kyvyn havainnoida sisäisiä ja ulkoisia kehityssuuntia sekä tunnistaa kriittiset kehityssuunnat ja mahdolliset uhat. Lisäksi se käsittää odottamattomiin tapahtumiin valmistautumisen niin hyvin kuin mahdollista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ollakseen resilientti organisaation tulisi pystyä ehkäisemään jokainen epäonnistuminen tai kriisi. Toinen vaihe eli selviytyminen puolestaan voidaan määritellä kyvyksi hyväksyä ongelma sekä kehittää ratkaisuja ja toteuttaa niitä käytännössä. Sopeutuminen on organisaation resilienssiprosessin

viimeinen vaihe, ja se pitää sisällään reflektoinnin ja oppimisen sekä organisaation muutoskyvykkyyden. (Duchek 2019, 224–226, 227–228, 230–231.) Madani ja Parast (2021, ei sivua) kuitenkin huomauttavat, että sopeutumiskyky ja oppiminen ovat kaksi eri käsitettä, vaikka sopeutumiskyky liittyy oppimiseen.

Vakilzadeh ja Haase (2021) ovat myös lähestyneet organisaation resilienssiä kolmivaiheisen luokittelun kautta. He ovat tutkimuksessaan muodostaneet organisaation resilienssin ”rakennuspalikoiden” (eng. building blocks) viitekehyksen, joka koostuu Duchekia (2019) mukaillen varautumisesta, selviytymisestä ja sopeutumisesta (Vakilzadeh & Haase 2021). Vakilzadehin ja Haasen (2021, 5) mukaan varautuminen rakentuu johtajuuteen, resursseihin, kuten suhteisiin ja teknologiaan, organisaatioon, liiketoimintamalleihin ja innovaatioihin, resilienssisuunnitelmiin sekä ympäristön tarkkailuun liittyvistä tekijöistä. Selviytyminen puolestaan rakentuu myös johtajuuteen, resursseihin, kuten suhteisiin ja teknologiaan, organisaatioon, kuten tehokkaaseen kommunikointiin sekä liiketoimintamalleihin ja innovaatioihin liittyvistä tekijöistä. Sopeutumisen nähdään sisältävän rakennuspalikoita sekä oppimisesta että muutosjohtamisesta. (Mt., 8–11.)

2.2.3 Organisaation oppiminen ulkoisessa kriisissä

Organisaation oppiminen liittyy erityisesti organisaation resilienssiprosessin viimeiseen vaiheeseen eli sopeutumiseen, jossa pyritään lopulta organisaation muutokseen (Duchek 2019, 231; Vakilzadeh & Haase 2021, 11). Organisaation oppimista tapahtuu kuitenkin myös esimerkiksi ennen kriisiä ja sen aikana, mutta kriisin jälkeen tapahtuva oppiminen on kuitenkin tärkeää toiminnan reflektoinnin ja kehittämisen kannalta (Pursiainen 2017, 146; Heide & Simonsson 2019, 104). Toisaalta huolimatta siitä, että kriisinhallinnassa kriisit nähdään usein hedelmällisinä tilaisuuksina oppia, ja ne myös yleensä stimuloivat oppimista, on kriisitilanteesta oppiminen saanut myös kritiikkiä osakseen: joskus kriiseillä on taipumusta estää organisaation oppimista. Tämä johtuu muun muassa organisaation hyvästä menestyksestä kriisitilanteen hoidossa, jolloin vanhojen toimintamallien kyseenalaistamista ei koeta tarpeelliseksi. (Boin 2005, 117–119.)

Pursiaisen (2017, 146) mukaan oppiminen on kriisinhallinnan osa-alueista vähemmän tutkittu, mutta kiinnostus kriisinjälkeistä oppimista kohtaan on kuitenkin nousussa keskeisyytensä vuoksi. Organisaation resilienssiä tarkastelevassa kirjallisuudessa ei ole myöskään organisaation oppimisen yhteydessä määritelty tarkemmin, millaisia asioita organisaation tulisi oppia sen resilienssin

vahvistamiseksi. Tämä voi toisaalta olla niin organisaatiokohtaista, että asioiden suoranainen määrittely ei ole mahdollista. Boin (2005, 117) kuitenkin lähestyy kriisinhallintaan liittyvää kriisistä oppimista kolmen eri oppimistavan kautta. Oppimistavoista taitoperusteinen oppiminen (eng. skill based learning) liittyy erityisesti tilanteeseen, jossa kriisin on aiheuttanut entuudestaan tuntematon ilmiö, kuten uudenlainen pandemia eli tässä tapauksessa koronapandemia. Taitoperusteinen oppiminen pitää sisällään ajatuksen uusien taitojen oppimisesta kriisistä selviämisen mahdollistajana. (Mt., 118.) Organisaation resilienssin indikaattoreista Seville (2016, 111) yhdistää innovoinnin ja luovuuden oppimiseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan toteutetun tutkimuksen tutkimusasetelma. Ensin täsmennetään tutkimusongelma ja -kysymys, minkä jälkeen esitellään case-tutkimuksen kohteena toiminut tutkimuskohde. Seuraavaksi esitellään tutkimusaineiston hankintamenetelmänä toiminut laadullinen puolistrukturoitu teemahaastattelu ja sen avulla kerätty aineisto. Lopuksi vielä käsitellään aineiston analyysimenetelmänä toiminutta laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysia havainnollistavine esimerkkeineen aineiston analyysista.

3.1 Tutkimusongelma ja -kysymys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiseksi päivittäistavarakaupan alalla toimivan kohdeorganisaation resilienssiprosessi muodostuu koronakriisissä. Tämä tapahtuu kartoittamalla tutkimuskohteen aiempia kokemuksia ulkoisista kriiseistä ja muista odottamattomista tapahtumista sekä tähänastisia kokemuksia koronakriisistä. Tämän avulla taas voidaan tutkia, miten tutkimusaineistossa esiintyvät tekijät vaikuttavat kohdeorganisaation resilienssiin sekä aineistosta esiin nousevien kokemusten perusteella että vertaamalla niitä aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksen avulla pyritään muodostamaan kuva kohdeorganisaation kokonaisresilienssistä, sekä tunnistamaan siinä mahdollisesti esiintyviä puutteita. Tämä taas auttaa kehittämään kohdeorganisaation resilienssiä jatkossa mahdollisiin tuleviin ulkoisiin kriiseihin varauduttaessa.

Tutkimuskysymys on tutkimusongelmasta johdettuna: Millaisena kohdeorganisaation resilienssiprosessi näyttäytyy ulkoisessa kriisissä?

3.2 Case-tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuskohteena oleva organisaatio on päivittäistavarakaupan alalla toimiva suomalainen hypermarket-vähittäiskauppa. Vähittäiskauppa kuuluu suurempaan suomalaiseen kaupan alan yrityksen keskusorganisaatioon, johon kuuluu myös muita vähittäiskauppatuotteita kuin tutkimuskohteena oleva vähittäiskauppa. Keskusorganisaatio ja sen alaiset vähittäiskauppatuotteet toimivat

tiivissä yhteistyössä keskenään, jolloin organisaation tämänkaltainen siiloittaminen on tarpeenmu-
kaista ainoastaan organisaation rakennetta havainnollistettaessa.

Tutkimuskohteena olevan vähittäiskauppaketjun toimintaa ohjaa ketjuyksikkö, joka vastaa taustatoi-
minnoista ja käyttää päätösvaltaa ketjua koskevissa asioissa eli ikään kuin johtaa vähittäiskauppaket-
jua. Kohdeorganisaatiosta tutkimukseen on haastateltu vähittäiskauppaketjun ketjuyksikön sektori-
johtajaa sekä yhden yksikön eli kaupan asiakaspalvelu- sekä tavaratalopäälliköitä. Haastateltavat on
tutkimuksessa anonymisoitu, eikä myöskään kohdeorganisaatiota tulla tämän tarkemmin paljasta-
maan.

3.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto muodostuu kvalitatiivisesta haastatteluaineistosta teemahaastattelun toimittua ai-
neistonhankintamenetelmänä. Tutkimushaastattelu on valikoitunut tämän tutkimuksen aineistonhan-
kintamenetelmäksi, sillä se sopii vähän tutkitun alueen, kuten tässä tapauksessa organisaation re-
silienssin tutkimiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205). Lisäksi tutkimuksen aiheesta saa
haastattelemalla vastauksia monitahoisesti, mikä sopii tutkimuskysymykseen ” Millaisena kohdeor-
ganisaation resilienssiprosessi näyttäytyy ulkoisessa kriisissä?”. Haastattelulla pyritään saamaan
mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, ja tämän vuoksi esimerkiksi haastattelukysy-
mykset on suositeltavaa lähettää haastateltaville jo etukäteen, miten myös tässä tutkimuksessa mene-
teltiin. Haastattelun parhaana puolena pidetään sen joustavuutta aineistonkeruun suhteen, sillä haas-
tattelu esimerkiksi mahdollistaa vastauksien selventämisen ja tietojen syventämisen, mikä on tällai-
sessa tutkimusasetelmassa tarpeen. Haastateltavien suhteellisen helppo tavoittaminen haastattelun
jälkeen esimerkiksi lisätarkennuksia varten on yksi tämän aineistonhankintamenetelmän etu. (Hirs-
järvi ym. 2009, 204–206; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun lajeista, jota yleensä luonnehditaan muodoltaan puo-
listrukturoiduksi, joskin se on enemmän strukturoimaton kuin strukturoitu tutkimusmenetelmä. Siinä
haastattelu rakennetaan tiettyjen teemojen ympärille, jotka toimivat keskustelun ohjaajina. Teema-
haastattelun teemat perustuvat aiempaan tutkimukseen, mutta haastattelukysymykset ovat suhteelli-
sen vapaamuotoisia. Teemahaastattelussa pyritään saamaan haastateltavien äänet kuuluviin ja tietoa
heidän tavastaan määritellä tilanteita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018,
luku 3.1.1.)

Ongelmia, joita haastatteluun voi liittyä, on esimerkiksi haastatteluihin käytettävissä olevan ajan riittämättömyys laadukkaiden haastatteluiden toteuttamiseksi (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Kandidaatin tutkielman puitteissa kolmeen teemahaastatteluun oli käytettävissä vain noin puoli tuntia haastattelua kohden, mikä on melko lyhyt aika tutkimushaastattelun pitämiseksi. Aineiston suhteellisen vähäisyyden vuoksi se ei myöskään välttämättä kylläänny, mikä on toisaalta yksi laadullisen tutkimuksen haasteista määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Haastattelun yksi haaste on myös luotettavien vastausten saaminen, mikäli haastateltavat haluavat antaa itsestään tai kohdeorganisaatiosta tietynlaisen kuvan (mt., 206–207). Toisaalta, koska tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena, ei tuloksia tulla kuitenkaan yleistämään tutkimuskohteen ulkopuolelle.

Haastatteluilla kerättiin tietoa kolmen kohdeorganisaatiossa johto- tai esimiesasemassa toimivan henkilön kokemuksista organisaation resilienssiin liittyen. Heiltä kysyttiin heidän kokemuksistaan sekä aiemmista ulkoisista kriiseistä ja muista odottamattomista tapahtumista että koronakriisistä. Olennaista tutkimushaastatteluissa oli kysyä haastateltavilta heidän kokemuksistaan antaen heidän vapaasti sanoittaa ajatuksiaan. Teemahaastattelurunko on jaettu Duchekin (2019) resilienssiprosessista johdetusti kolmeen teemaan: organisaation varautuminen ulkoiseen kriisiin, organisaation selviytyminen ulkoisesta kriisistä ja organisaation sopeutuminen ulkoiseen kriisiin. Teemat jaksottivat haastattelua ja ohjasivat haastattelukysymysten muodostamista. Jokaisen teeman alle esimerkiksi pyrittiin muodostamaan aina resilienssiprosessin tiettyyn vaiheeseen liittyviä kysymyksiä.

Haastattelut (3 kpl) toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyksin Teamsin välityksellä aikavälillä 27.10.–1.11.2021. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Haastattelut nauhoitettiin suostumuksella, ja ne olivat kestoaltaan 30–33 minuuttia. Litteroitua aineistoa niistä muodostui noin 26 sivua, kirjasimen koon ollessa 12 pt, fontin Times New Roman ja rivivälin 1,5. Teemahaastatteluissa kartoitettiin haastateltavien kokemuksia sekä yleisesti ulkoisiin kriiseihin tai muihin odottamattomiin tapahtumiin että erityisesti koronakriisiin liittyen. Tämä aiheutti toisaalta sen, että haastateltavat puhuivat näistä molemmista tilanteista hieman ristiin, jolloin haastattelutilanteessa keskustelua on tarvittaessa ohjattu tarkoitettuun suuntaan.

3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Aineiston analyysimenetelmänä toimi kvalitatiivinen, abduktiivinen eli teoriaohjaava sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti, ja siinä

analyysin kohteena on teksti sen merkityksineen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4). Keskeistä sisällönanalyysissa on kuvata tutkittavaa ilmiötä tiivistetysti ja yleisesti. Sisällönanalyysissa aineisto ensin pelkistetään poistamalla siitä epäolennainen, sitten pelkistykset ryhmitellään ja lopuksi muodostuneet ryhmät tai luokat käsitteellistetään. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin edetessä aineiston ehdoilla, voidaan alaluokat luoda aineistosta ja yläluokat tuoda valmiina teoriasta, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. (Mt., luvut 4.4, 4.4.3 & 4.4.5.)

Teoriaohjaavalle sisällönanalyysille ominaista on analyysiyksiköiden nouseminen aineistosta teorian ohjatessa analyysia eli siitä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Analyysi ei kuitenkaan suoraan pohjautu teoriaan, vaan teoria lähinnä auttaa analyysin toteuttamisessa. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin alkuvaiheessa aineisto ohjaa analyysia, mutta loppuvaiheessa teoria määrittää sen kulun. Kyseisessä analyysimenetelmässä ei myöskään testata aikaisempaa tietoa, vaan aineiston ja teorian avulla pyritään luomaan uutta pohdintaa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Käytännössä aineiston analyysi toteutettiin ensin pelkistämällä aineistosta tutkimusongelman ja -kysymyksen kanssa yhteneväisiä ajatuksia ja ilmauksia, sekä muodostamalla näistä pelkistyksistä alaluokkia ja lopulta pääluokkia (ks. Taulukko 1). Pääluokkina toimivat Duchekin (2019) teoriasta johdetut kolme resilienssiprosessin vaihetta, joista myös teemahaastattelurungon teemat muodostuivat. Tähän valintaan päädyttiin, koska Duchekin (mt.) määrittelemät kolme vaihetta haluttiin pitää mukana koko tutkimuksen ajan. Tällöin uusien pääluokkien muodostaminen ei olisi ollut tarpeenmuokaista, vaan olisi voinut jopa sekoittaa tutkimustuloksia. Huolimatta siitä, että teoriaohjaavuus tutkimuksessa on toteutunut jo teemahaastattelurunkoa muodostettaessa, tutkimuksen pääosassa on aineisto, eikä teoria. Aineisto on myös vaikuttanut lopullisen teoreettisen viitekehyksen muodostumiseen aineiston lopulta määrittäessä tutkimuksen kannalta sopivan teorian. Analyysin valmistuttua aineistosta voitiin tuloksina tunnistaa sekä kohdeorganisaation resilienssiä koronakriisissä vahvistavia (+) että sitä heikentäviä (–) tekijöitä, joiden koodaus ja selitykset esitellään tarkemmin seuraavassa pääluvussa.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysin toteutuksesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
Kokemusta ulkoisista kriiseistä ei oikein ole	Kokemattomuus	Varautuminen

4 TULOKSET ORGANISAATION RESILIENSSISTÄ ULKOISESSA KRIISITILANTEESSA

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin keskeisimmät tulokset sekä pohditaan niitä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Tuloksia havainnollistetaan litteroidusta aineistosta tuoduin suurin lainauksin, joista on poistettu lainausvaiheessa esimerkiksi sanojen toistot sekä aineiston sisältöön vaikuttamattomat täytesanat, kuten ”niinku”, ”tota” tai ”no”. Tulokset on jaettu Duchekin (2019) teoriasta johdettujen haastatteluaineiston teemojen mukaan kolmeen alalukuun, jotka ovat organisaation varautuminen ulkoiseen kriisiin, organisaation selviytyminen ulkoisessa kriisissä ja organisaation sopeutuminen ulkoiseen kriisiin. Jokaiseen alalukuun on koottu aineistossa esiintyneet organisaation resilienssiä ilmentävät tekijät suhteessa resilienssiprosessin eri vaiheisiin. Tämän lisäksi aineistosta esiinnousseet tekijät on merkitty kuvioissa (Kuviot 1–3) symboleilla + ja – sen mukaan, kuinka paljon niitä painotettiin aineistossa, ja vahvistavatko vai heikentävätkö ne kohdeorganisaation resilienssiä koronakriisissä sekä aineiston että aiemman tutkimuksen mukaan. Tutkimuksen ollessa teoriaohjaava, on aineistolla kuitenkin teoriaa suurempi painoarvo tekijöiden vahvistavaa tai heikentävää vaikutusta arvioitaessa. Tekijöiden koodaus on tehty seuraavasti:

- + + merkittävästi vahvistava tekijä
- + vahvistava tekijä
- + – pääosin vahvistava, mutta myös heikentävä tekijä
- + pääosin heikentävä, mutta myös vahvistava tekijä
- heikentävä tekijä
- – merkittävästi heikentävä tekijä

4.1 Organisaation varautuminen ulkoiseen kriisiin

Organisaation varautuminen ulkoiseen kriisiin on organisaation resilienssiprosessin ensimmäinen vaihe, johon liittyvät aineistosta esiin nousseet kokemukset on pelkistetty kolmen alaluokan alle: kokemus, taustatuki ja valmiit toimintamallit sekä -ohjeet ja osaaminen. Kokemuksia on havainnollistettu tekstiä elävöittävin suurin lainauksin.

4.1.1 Koronakriisiin varautumista ilmentävät tekijät organisaatiossa

Kokemus

Aineistosta nousee esiin paljon kokemuksia, kuinka yleisesti ottaen kaupan arjen kriisitilanteisiin tai muihin odottamattomiin tapahtumiin ei oikein pystytä varautumaan. Aiemmat ulkoiset kriisit ja odottamattomat tapahtumat vähittäiskauppaketjussa ovat olleet esimerkiksi turvallisuuteen liittyviä. Lisäksi on kohdattu muun muassa myymälävarkauksia, väkivaltatilanteita, pommiuhkia sekä tavaravajetta. Tällaisiin kriiseihin on saatavilla ohjeistukset koko henkilökunnalle. Kaiken kaikkiaan aiempaa kokemusta suuren mittakaavan ulkoisista kriiseistä ei vähittäiskauppaketjussa juuri ole, vaan odottamattomat tapahtumat ovat yleisempiä. Niistä on yleensä selvitty hyvin.

Aineiston mukaan koronakriisi on aiheuttanut vähittäiskauppaketjuun kaupan arjen tavallisemmista kriisitilanteista merkittävästi poikkeavan ulkoisen kriisitilanteen, jollaista ei oltu aikaisemmin jouduttu kohtaamaan. Koronakriisin koettiin jopa olevan ensimmäinen todellisen kriisin luova tekijä organisaatiossa, ainakin tässä mittakaavassa. Tunteettomaan kriisiin ei myöskään alussa oikeastaan osattu edes varautua, koska ei tiedetty, mitä kaikkea se tuo mukanaan. Tietämättömyys oli vahvasti läsnä koronakriisin alkuvaiheessa, ja kriisiin reagoitiin yhteiskunnan tapahtumien mukaan.

”– – Ehkä tää korona oli ensimmäinen sellanen, mikä teki meille sitä kriisiä – –.” (H1)

”– – Ei tiedetty, mihin varaudutaan, sanotaanko näin, että varauduttiin melkeinpä iha mihin vaan – –.” (H2)

Koronakriisin ollessa eri luokkaa kuin muut kriisit, siihen oli saatavilla ainoastaan suuntaa antavia ohjeita; toimintamallit ja -ohjeet rakennettiin vasta, kun koronakriisi oli jo päällä. Alkuvaihe koettiin erittäin haastavaksi, kun esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen ennustettavuus hankaloitui hurjien asiakasmäärien yllättäessä kaupat. Tähän tarpeeseen henkilöstöresurssit eivät pystyneet vastaamaan. Joi-tain asioita osattiin ennustaa oikein, mutta alkuvaiheessa jouduttiin kohtaamaan myös paljon yllätyksiä. Näin ollen aineistosta nousee esiin kokemus, että varautuminen olisi voinut olla myös parempaa. Toisaalta vähittäiskauppaketjun varautumisen ei nähdä poikenneen muiden organisaatioiden varautumisesta, sillä koronakriisin suhteen kaikki organisaatiot olivat samalla viivalla. Kaikesta huolimatta yleisesti ottaen koetaan, että toiminta ja sen nopeus koronakriisissä ovat kuitenkin olleet hyvällä tasolla.

”– – Ei oo ollu kauheen hyviä valmiita ohjeita olemassa, on varmaan ollu jotain suuntaa antavia ja vähän niinku ääri viivoja, mut siis, et tuli varmaan kyl kaikille jonkin verran käsiin kuitenkin tää homma.” (H3)

Taustatuki ja valmiit toimintamallit sekä -ohjeet

Aineiston mukaan vähittäiskauppaketjun yksiköissä eli kaupoissa ulkoisiin kriiseihin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoiminen on pitkälti ylhäältä ketjuyksiköstä ja edelleen keskusorganisaatiosta ohjeistettua ja tuettua: valmiit toimintamallit ja -ohjeet sekä taustatuki ovat keskeisiä kaikenlaisiin kriisitilanteisiin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoitaessa. Perustoimintaohjeissa kerrotaan esimerkiksi mihin tahoon olla yhteydessä missäkin tilanteessa, ja ohjeet jalkautetaan kaappoihin esimerkiksi koulutusten avulla. Lisäksi keskusorganisaation sisäisestä intranetistä löytyvät ohjeistukset kaikkiin mahdollisiin ennakoitaviin tilanteisiin.

”No meillähän on siis, ku ollaan ketjuorganisaatio, niin oikeestaan aika ohjeistettua kaikki tämmöset kriisit ja yllättävät tilanteet – –.” (H1)

Keskusorganisaatiossa kriiseihin liittyviä asioita hoitavat tehtävään nimetyt asiantuntijat, ryhmät ja tiimit. Esimerkiksi turvallisuusasiantuntijoista koostuva tukiverkko, mukaan lukien turvallisuuspäällikön johtama yritysturvallisuustiimi, vastaa ulkoisten kriisitilanteiden arvioinnista ja toimintaohjeiden antamisesta. Iso ja suhteellisen helposti lähestyttävä organisaatio koetaan aineistossa eduksi kriiseihin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoitaessa, sillä asioiden hoitamiseen vastuutetuilta ihmisiltä saadaan nopeasti tukea eri tilanteisiin. Lisäksi yhteistyö keskusorganisaation koronaryhmien kanssa edesauttoi tilanteiden ennakoitua koronakriisin alkuvaiheessa koronaryhmien saadessa ennakkotietoa tulevista ohjeistuksista valtakunnallisilta päättäviltä tahoilta. Koronakriisin alkuvaiheessa kauppojen aktiivinen tiedustelu lisäsi myös ketjuyksikön aktiivisuutta ottaa selvää asioista, mikä osaltaan on edistänyt organisaation toimia koronakriisin suhteen.

”– – Ehkä tämmösellä ohjeistuksella ja – – yritysturvallisuuden tiimin jäsenillä on sitten näihin ulkoisiin kriiseihin se isoin rooli, että ne ohjeet tulee sitten kaappoihin, mikä kriisi sitten onkaan päällä.” (H1)

Osaaminen

Aineistosta nousee esiin vähittäiskauppaketjun ominaisuuksia sekä sen omaksumia toimintatapoja, joiden avulla pystytään proaktiivisesti kohtaamaan ulkoisia kriisitilanteita tai muita odottamattomia tapahtumia. Näitä ovat esimerkiksi kyky toimia nopeasti, ajatella asioita eteenpäin sekä päätösten

tekeminen ja niiden kautta toimiminen. Kattava varautumisaste organisaation varastojen muodossa on mahdollistanut aiemmista odottamattomista tapahtumista selviytymisen. Lisäksi koetaan, että aiemmista odottamattomista tapahtumista on voitu oppia tulevaisuutta varten.

”– – Varastoilla on ollut merkityksensä, että semmoset tuotepuutteet ei oo heti näkyneet, et meil on aika kattava kuitenkin se varautumisaste – –, että ei varastot niin sanotusti tyhjene.” (H1)

”– – On osattu ennakoita sellaisia yleisiä odottamattomia tilanteita sitte, ja niistä pystyy ottamaan sitte oppia totta kai myös johonki toiseenki tilanteeseen, vaikkei se ois just se sama tilanne, mistä aikaisemmin on ollut kyse.” (H2)

Ennakoiva toiminta koronakriisin suhteen on aineiston mukaan näkyneet esimerkiksi vähittäiskauppa-
ketjun kaupoissa asiointiturvallisuuden panostamisessa, jolloin kaupankäynti ei ole päässyt sen osalta vaarantumaan: ”– – sen verran kyllä siihen asiointiturvallisuuden keskityttiin, ja saatiin heti mielikuva luotua asiakkaille, että täällä on turvallista asioida – –.” (H1) Koronakriisiin reagoitiin myös esimerkiksi lisäämällä kaupoissa myytävien tuotteiden kotimaisuusastetta, jotta pystyttiin takaamaan tavaroiden riittävyys, vaikka ulkomainen tuotesaatavuus heikkenisi kriisin myötä. Lisäksi organisaation varasto loi puskuria myös yllättävää koronakriisiä vastaan. Koronakriisin alkuvaiheessa keskittyminen ja ajankäyttö suunnattiin pelkästään itse kriisiin, sen uhkiin ja mahdollisuuksiin, minkä koetaan olleen yksi organisaation keskeinen resurssi kriisitilanteeseen varautuessa. Lisäksi ketjuyksikön henkilöstö on pystynyt priorisoimaan koronakriisin muokkaamalla työtään, kuten keskeyttämällä muut työt tarvittavaksi ajaksi.

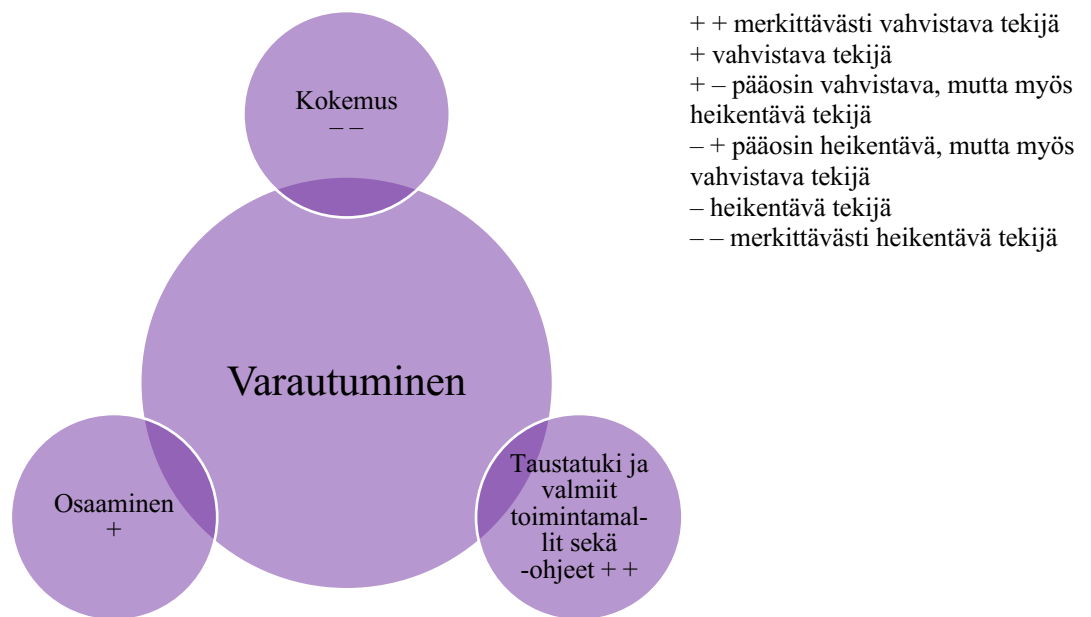
”– – Meidän ihmiset tietää, ja heidän työnkuvaansa kuuluu se, että silloin, kun tulee sellainen tilanne, niin jokainen sitte pystyy pistämään niin sanotusti raksit päälle kaikkien muitten töitten osalta, ja panostaan siihen senhetkiseen tilanteeseen.” (H2)

4.1.2 Organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät koronakriisiin varauduttaessa

Aineistosta esiin nousevia organisaation varautumista koronakriisiin ilmentäviä tekijöitä ovat kokemus, taustatuki ja valmiit toimintamallit sekä -ohjeet ja osaaminen (Kuvio 1). Kokemattomuus suhteessa kaikkiin ulkoisiin kriiseihin, mutta etenkin koronakriisiin kaltaisiin ulkoisiin kriiseihin voidaan tulkita kohdeorganisaation resilienssiä merkittävästi heikentäväksi tekijäksi (– –), sillä aineistossa kokemattomuus koetaan selkeästi koronakriisiin varautumista heikentäväksi tekijäksi. Lisäksi tähän vaikuttaa näiden kokemusten runsas esiintyvyys aineistossa. Kokemattomuus nähdään kuitenkin

myös suhteellisen normaalina asiana koronakriisin luonne huomion ottaen. Ulkoisista, odottamattomista tapahtumista organisaatiolla taas on jonkin verran kokemusta, mutta nämä kokemukset ovat aineistossa melko vähäisiä, jolloin ne eivät juuri lisää aiempaa kokemusta koronakriisin suhteen.

Valmiit toimintamallit sekä -ohjeet puolestaan ovat tulkittavissa organisaation resilienssiä merkittävästi vahvistavaksi tekijäksi (+ +), koska niiden koetaan edesauttaneen koronakriisiin reagoitua huomattavasti koko organisaation toimiessa kriisitilanteessa yhdenmukaisesti. Tähän liittyen erilaisia taustatukeen, koko organisaation perustoimintaohjeisiin sekä asioiden hoitamiseen valtuutettuihin ryhmiin liittyviä kokemuksia on aineistossa paljon. Osaaminen puolestaan voidaan tulkita organisaation resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi (+), koska se pitää sisällään erilaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja, jotka edistävät organisaation ulkoisiin kriiseihin ja odottamattomiin tapahtumiin reagoimista. Näitä kokemuksia ei kuitenkaan esiintynyt aineistossa niin paljon kuin valmiisiin toimintamalleihin sekä -ohjeisiin liittyviä kokemuksia.



Kuvio 1. Koronakriisiin varautumista ilmentävät tekijät organisaatiossa

Duchekin (2019, 225) mukaan varautuminen pitää sisällään kyvyn havainnoida sisäisiä ja ulkoisia kehityssuuntia sekä tunnistaa kriittiset kehityssuunnat ja mahdolliset uhat sekä odottamattomiin tapahtumiin valmistautumisen niin hyvin kuin mahdollista. Lisäksi organisaation ei tarvitse pystyä ehkäisemään kaikkia odottamattomia tapahtumia ollakseen resilientti, vaikka jotkut organisaatiot

pystyvät näkemään odottamattomat tapahtumat paremmin kuin toiset (mt., 225). Määritelmän kahta ensimmäistä osa-aluetta ei esiinny aineistossa lainkaan. Odottamattomiin tapahtumiin valmistautumisen niin hyvin kuin mahdollista puolestaan voidaan nähdä esiintyvän kaikissa organisaation varautumista koronakriisiin ilmentävissä tekijöissä, sillä esimerkiksi valmiit toimintamallit ja -ohjeet sekä osaamisen eri sisällöt tukevat sitä. Muuta aiempaa tutkimusta on kuitenkin tässä tapauksessa syytä verrata myös tuloksiin.

Duchekin (2019) mukaan voitaisiin tulkita, että kokemattomuus on organisaation resilienssiä vain heikentävä tekijä (–), sillä riittää, että organisaatio valmistautuu odottamattomiin tapahtumiin niin hyvin kuin mahdollista. Tämän voidaan tulkita aineistossa toteutuneen, sillä kohdeorganisaation koronakriisiin varautumisen ei koeta poikenneen muiden organisaatioiden varautumisesta. Aineiston määrittäessä lopullisen tulkinnan, tässä tutkimuksessa kokemattomuus kuitenkin määritellään organisaation resilienssiä merkittävästi heikentäväksi tekijäksi. Muu aiempi tutkimus on joiltain osin linjassa tämän tutkimuksen tulkinnan kanssa. Esimerkiksi kokemuksen moninaisuus nähdään yhdeksi organisaation resilienssiä tukevaksi tekijäksi (ISO:22316 2017, luku 4.1). Lisäksi Burnard ym. (2018, 358) mainitsevat tutkimuksessaan, että organisaation aiemmat kokemukset uhista ja häiriöistä vahvistavat sen resilienssin kehittymistä. Myös Sevillen (2016, 140–141) mukaan tiedon hyödyntäminen yhtenä organisaation resilienssin indikaattorina pitää sisällään muun muassa kokemuksen hyödyntämistä.

Aiempi tutkimus ei suoraan ota kantaa taustatukeen ja valmiisiin toimintamalleihin sekä -ohjeisiin suhteessa organisaation resilienssiin, sillä se on tässä tutkimuksessa esiin noussut tekijä. Sevillen (2016, 140–141) mukaan kuitenkin yksi organisaation resilienssin indikaattori on tiedon hyödyntäminen, joka pitää sisällään muun muassa informaation hyödyntämistä. Lisäksi eri alojen asiantuntijoilta saatava osaaminen sekä tiedon moninaisuus nähdään organisaation resilienssiä parantaviksi tekijöiksi (ISO:22316 2017, luku 4.1). Näiden tulosten voidaan nähdä olevan jollain tavalla linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa, sillä aineiston mukaan muun muassa organisaatiossa kriiseihin liittyviä asioita hoitavat tehtäviin nimetyt asiantuntijat ja tiimit. Tämän lisäksi Vakilzadehin ja Haasen (2021, 5) mukaan varautuminen rakentuu muun muassa resursseihin, kuten suhteisiin liittyvistä tekijöistä, jotka voidaan yhdistää tässä tutkimuksessa ilmenneeseen taustatukeen. Organisaation taustatuen ja valmiiden toimintamallien sekä -ohjeiden voidaan siis nähdä myös aiemman tutkimuksen perusteella olevan sen resilienssiä vahvistava tekijä.

Osaaminen on myös melko hankala yhdistää suoraan aiempaan tutkimukseen, sillä sen voidaan katsoa tarkoittavan monia asioita, kuten tietoa ja muita resursseja. Aineistossa organisaation osaaminen koronakriisiin varautuessa pitää sisällään muun muassa kyvyn toimia nopeasti, toimivan päätöksenteon, varastot sekä priorisoinnin. Näistä ainakin päätöksenteko sekä varastot voidaan tunnistaa Sevilien (2016, 137, 139–140, 141–142) tutkimuksesta, jossa päätöksenteko ja sisäiset resurssit, kuten varastot on määritelty organisaation resilienssin indikaattoreiksi. Lisäksi taitojen ja tiedon moninaisuuden on myös nähty tukevan organisaation resilienssiä (ISO:22316 2017, luku 4.1). Tämä voidaan myös yhdistää osaamiseen. Näin ollen myös aiemmassa tutkimuksessa organisaation osaaminen nähdään sen resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi.

4.2 Organisaation selviytyminen ulkoisessa kriisissä

Organisaation selviytyminen ulkoisessa kriisissä on organisaation resilienssiprosessin toinen vaihe, johon liittyvät aineistosta esiin nousseet kokemukset on pelkistetty viiden alaluokan alle: koronakriisiin suhtautuminen, toimintatavat, viestintä ja yhteistyö, innovaatiot sekä henkilöstö. Kokemuksia on havainnollistettu tekstiä elävöittävin suurin lainauksin.

4.2.1 Koronakriisissä selviytymistä ilmentävät tekijät organisaatiossa

Koronakriisiin suhtautuminen

Aineiston mukaan vähittäiskauppaketju suhtautui koronakriisiin alun alkaen vakavasti, mutta ei paniikoiden, ja reagointi aloitettiin nopeasti. Toisaalta koettiin myös, että kaupoista välittyi koronakriisin alussa hämmennys, pelko, tietämättömyys ja epävarmuus, mutta nämä tuntemukset eivät kuitenkaan estäneet toimimasta. Näin ollen koronakriisi muodosti organisaatioon uuden, mutta hallitun tilanteen. Heti alkuvaiheessa ymmärrettiin, että koronakriisi tulee kestämaan pitkään, mutta vasta myöhemmin ymmärrettiin, kuinka pitkäkestoisesta tilanteesta on todellisuudessa kyse. Näin ollen koettiin, että koronakriisin kanssa on vain tultava toimeen, ja muuttaa toimintaa sen vaatimalla tavalla. Lisäksi huolimatta siitä, että koronakriisi on ollut rankka ja kuormittava, organisaatiossa on jaksettu pitää toivoa yllä.

”– – Kyllä se semmonen hämmennys ja semmonen epäusko ehkä oli siinä alussa, mut se ei sinällänsä estäny toimimasta, koska me tiedettiin, et meidän tärkein tehtävä on pitää meidän henkilökunta ja asiakkaat turvassa, ja kaikki vaan tehään sen eteen sitte.” (H2)

Toimintatavat

Aineistosta nousee esiin, kuinka vähittäiskauppaketjun toimintatapoja on muokattu koronakriisin edellyttämällä tavalla, jotta henkilökunta ja asiakkaat saataisiin pidettyä turvassa. Pääpaino on ollut kauppojen arjesta selviämisessä. Tämä on toteutettu muun muassa kaiken ylimääräisen tekemisen keskeyttämisellä tai siirtämisellä sekä erilaisilla innovaatioilla, joita esitellään tarkemmin seuraavassa osiossa. Lisäksi koronakriisin alussa varauduttiin ääritilanteisiin, kuten kauppojen sulkemiseen ja henkilöstön sairastumiseen.

– – On riisuttu vaan ylimääräisiä tekemisiä pois ja – – suunnitelmat, mitä ois ehkä toteutettu tai haluttu toteuttaa, nii pistettiin kaikki jäihin, et keskitytti siihen, että kaupat selvi siit arjesta ja arjen tekemisestä, eikä tuotu mitää ylimääräisiä valmennuksia tai videoita tai startattu palveluohjelmia tai mitään muuta, et kaikki ne siirrettiin ja jätettiin pois. (H2)

Vähittäiskauppaketjussa on koronakriisin myötä sekä muutettu perustoimintoja merkittävästi että esiteltu myös uusia toimintoja, joita ei ole aikaisemmin tarvinnut miettiä. Erityisesti työn sisältö on muuttunut paljon, kun esimerkiksi työskentelytavat ovat muuttuneet itsenäisemmiksi.

”– – Jos aikasemmin on ollu ajatus se, että kaikki tekee mahdollisimman tiiviisti yhdessä sitä [kuorman purkua], niin nythän se on just vähän niinku päinvastoin, että parempi olisi, jos kaikki tekisivät vähän niinkun erikseen – –.” (H3)

Turvallisuusohjeistusten myötä fyysisiä kontakteja on pyritty vähentämään myös turvaväleillä työ- ja taukotiloissa sekä seisauttamalla palaverit. Lisäksi hygieniakäytännöt asiakkaille ja henkilökunnalle sekä sairauspoissaolojen ilmoittamisen erityispiirteet koronatartuntojen suhteen ovat tuoneet omat muutoksensa toimintatapoihin. Kaikenlaisia kohtaamisia sekä toimipaikkojen välillä liikkumista on pyritty myös välttämään. Lisäksi ketjuyksikössä on siirrytty etätöihin, minkä koettiin olevan suuri muutos aiemmin totuttuun.

Toimintatapoihin liittyen yleisesti koetaan myös, että huolimatta organisaation suuresta koosta, vähittäiskauppaketjussa toimintatapoihin pystytään tekemään nopeita muutoksia missä tahansa tilanteessa. Tämän lisäksi toiminta on pystytty varmistamaan koko koronakriisin ajan. Koronakriisin myös koetaan nopeuttaneen organisaation päätöksentekoa entisestään.

– – Mut esim. vaikka nyt jotkut pleksit kassalla, niin on ne ollu ihan kuitenkin päivien juttu, joka viedään koko ketjuun, niin tavallaan se on silleen isoja, merkittäviä juttuja verraten ehkä

aikasempiin toimintamalleihin, mitä tässä nimenomaan koronakriisissä on tehty, että – – on tosiaan ehkä vielä nopeutunut entisestään se päätöksenteko. (H3)

Lukuisista arjen toimintojen muutoksista huolimatta organisaation taustatoimintojen muuttumisen koetaan aineiston mukaan olleen suhteellisen vähäistä. Koronakriisin myötä muokattiin kuitenkin työehtosopimusta työvuorosuunnittelun suhteen, sillä ennakoitavuus muuttui niin hankalaksi, että työvuoroja alettiin julkaisemaan ennakkoon lyhyempiä ajanjaksoja kuin ennen.

Innovaatiot

Aineiston mukaan koronakriisiin on pyritty vastaamaan tuomalla vähittäiskauppaketjuun uusia ominaisuuksia, jotka voidaan luokitella innovaatioiksi. Uusina innovaatioina aineistossa mainitaan valikoiman kotimaisuusasteen lisääminen, ravintolaruokatarjonnan lisääminen kauppoihin sekä aukiolo- muutokset, kuten ympäri vuorokauden palvelevat kaupat ja riskiryhmien asiointiajankohtien huomiointi. Innovaatioksi voidaan lukea myös vähittäiskauppaketjussa kilpailussa mukana pysymiseksi tehty ”valtava digiloikka”, sillä aiemmin organisaation on koettu olevan hieman kankea tietotekniikan suhteen. Tämä taas on mahdollistanut esimerkiksi verkkokaupan nopean laajenemisen. Lisäksi kaupallisiin toimintoihin on tehty muutoksia asiakkaiden koronakriisin aikaisen ostokäyttäytymisen mukaan, ja esimerkiksi tuotekesyntään vastataan nopealla tahdilla.

Koronakriisin myötä muuttuneet toimintatavat ovat tuoneet mukanaan myös uusia innovaatioita organisaatioon, kun esimerkiksi kauppoihin ovat tulleet käsidesiautomaatit sekä kassoille on asennettu pleksilasit. Kaupoissa näkyvät turvavälimaininnat, asiointiturvallisuuskuulutukset sekä ostoskärryjen desinfiointimahdollisuus voidaan myös nähdä innovaatioina, joilla pyritään lisäämään kauppojen asiointiturvallisuutta koronakriisissä.

Viestintä ja yhteistyö

Aineistossa esiintyy paljon kokemuksia vähittäiskauppaketjussa tapahtuvasta viestinnästä ja yhteistyöstä koronakriisissä. Ketjuyksikön toteuttaman sisäisen koronaviestinnän koetaan olleen tehokasta, sillä esimerkiksi kauppoihin alkoi heti koronakriisin alkuvaiheissa tulla valtavasti ohjeita, joita päivitettiin jatkuvasti viranomaisilta saataessa lisätietoa. Alkuvaiheessa esimerkiksi kauppojen tavaratiloille pidettiin jopa useasti viikossa koronainfo, millä varmistettiin, että kaupoissa oli heidän kauttaan aina tiedossa ajantasaiset toiminta- ja turvallisuusohjeet. Tämän lisäksi henkilökunnalle on

koko koronakriisin ajan laadittu oma koronaviestintämateriaali. Kaiken kaikkiaan koetaan, että vähittäiskauppaketjun yksi vahvuus koronakriisissä selviytymisessä on ollut ajantasainen tiedottaminen sekä kauppohenkilökunnalle että henkilökunnalle. Tämän ovat mahdollistaneet ketjun aktiiviset koronaviestintävastaavat sekä erittäin hyvä tietämys keskusorganisaation koronayhteyshenkilöistä, joilta pystyy saamaan nopeasti vastauksia. Lisäksi koetaan, että tiedon kulku organisaatiossa sen ylemmiltä tasoilta alemmille on nopeutunut koronakriisin myötä entisestään.

– – Jos normaalitilaa ei kauheen kauaa kestä, jos tuolta – – ihan johtoportaasta joku asia viedään ihan tänne myyjätasolle asti, niin nyt näissä tapauksissa se on ollu vielä nopeampaa, – – että jos jotain on siellä päätetty, niin se nyt on melkein saman päivän aikana sitten jo tavaltaan ihan koko ketjussa tiedossa ja samanlaisena – –. (H3)

Viestinnän suhteen haasteena kuitenkin nähdään yleisesti ottaen ajantasaisen viestinnän saavutettavuus isossa organisaatiossa. Tämä näkyy esimerkiksi viestinnän yhdenvertaisuuden ja -aikaisuuden haasteellisuutena, sillä vähittäiskauppaketjussa työskentelee paljon henkilöstöä erilaisilla työsuhteilla. Tällöin ajantasainen tieto ei välttämättä saavuta kaikkia yhtä aikaa, ja joitain ei ollenkaan. Haastavuus tilannetiedon saamisessa kolmansilta osapuolilta koetaan myös yhdeksi haasteeksi organisaatiossa, koska sillä on suuri vaikutus kauppohenkilökunnan toimintaan koronakriisissä.

Tiivis ja sujuva yhteistyö mainitaan yhtenä vähittäiskauppaketjun vahvuutena koronakriisissä, ja yhteistyön merkitys on korostunut kaikilla tasoilla. Yhteistyötä koronakriisissä on tehty niin vähittäiskauppaketjun kuin koko organisaation toimijoiden kesken. Esimerkiksi henkilöstön edustajien kanssa tehty yhteistyö on edistänyt vähittäiskauppaketjun ketjuyksikön ja kauppohenkilökunnan välistä viestintää. Vähittäiskauppaketjun kauppiasvetoisissa kaupoissa vahvuutena koetaan myös tiivis yhteistyö ketjun kauppiaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Kauppias esimerkiksi pystyy vaikuttamaan eri asioihin kaupassa todella nopeasti. Tämän lisäksi maailmanlaajuinen tavarantoimitus on mahdollistanut riippumattomuuden yhdestä tavarantoimittajasta, mikäli koronakriisi aiheuttaisi toimitusvaikeuksia. Toisaalta kaupan kaksi eri yritysympäristöä koetaan myös haasteelliseksi tiedottamisen kannalta. Yhteistyön merkitys koronakriisissä selviytymisessä korostuu myös työyhteisötasolla: pitkään jatkunut kriisi on lisännyt yksilöiden henkistä kuormittuneisuutta ja turhautuneisuutta, jolloin työkaverista huolehtiminen nousee tärkeämpään rooliin kuin aiemmin.

Henkilöstö

Aineistosta käy ilmi, kuinka koronakriisi on aiheuttanut henkilöstöpulaa vähittäiskauppatuun liisäämällä sairauspoissaoloja. Henkilöstön kuitenkin koetaan suhtautumisellaan ja toiminnallaan edesauttaneen koronakriisissä selviytymistä, sillä kriisitilanne on esimerkiksi sisäistetty hyvin, eikä se ole herättänyt henkilöstössä paniikkia. Toisaalta aineistosta nousee esiin myös kokemus, että henkilöstö ei pääse tarpeeksi harjoittelemaan ulkoisten kriisien kohtaamista käytännössä, vaan niiden harjoittelu jää organisaatiossa usein liian ylhäälle.

– – Ohjeethan on aina ollu saatavilla, mutta niitä ei oo käsitelty, eikä oo kerrattu henkilökunnan kanssa, et se semmonen käytännön tietotaso, kun sitä lähetettiin sit selvittää, että millä tasolla, jos nyt ajattelee näitä vähän maltillisempia kriisejä niinku pommiuhka ja ryöstötilanteet, niin nääki oli tosiaan hakusessa, että miten niissä toimitaan. – – Et se jää vähän ehkä liian ylhäälle se semmonen käytännön harjoittelu, tai se käytännössä tilanteisiin reagoiminen. (H1)

4.2.2 Organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät koronakriisissä selviydyttäessä

Aineistosta esiin nousevia organisaation selviytymistä koronakriisissä ilmentäviä tekijöitä ovat koronakriisiin suhtautuminen, toimintatavat, innovaatiot, viestintä ja yhteistyö sekä henkilöstö (Kuvio 2). Koronakriisiin suhtautuminen voidaan tulkita organisaation resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi (+), sillä vaikka suhtautuminen ei ollut täysin positiivista, se ei kuitenkaan estänyt organisaatiota toimimasta – päinvastoin. Toimintatavat taas tulkitaan organisaation resilienssiä merkittävästi vahvistavaksi tekijäksi (+ +), koska toimintatapoja mukauttamalla organisaatio on pystynyt varmistamaan toimintansa jatkuvuutta koronakriisissä. Tämän lisäksi toimintatapoihin liittyviä kokemuksia on paljon. Innovaatiot voidaan tulkita organisaation resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi (+) myös niiden mahdollistaessa organisaation toimimisen koronakriisissä. Innovaatioihin yhdistettyjä kokemuksia ei kuitenkaan esiinny aineistossa niin paljon kuin esimerkiksi toimintatapoihin liittyviä.

Viestintä ja yhteistyö voidaan tulkita organisaation resilienssiä pääosin vahvistavaksi, mutta myös heikentäväksi tekijäksi (+ –). Yhtäältä viestinnän ja yhteistyön koetaan huomattavasti edesauttaneen organisaation toimintaa koronakriisissä, mutta toisaalta viestinnän saavuttavuuden ei aina koeta onnistuvan isossa organisaatiossa. Henkilöstö taas on tulkittavissa organisaation resilienssiä pääosin heikentäväksi, mutta myös vahvistavaksi tekijäksi organisaatiossa (– +). Tämä johtuu siitä, että vaikka henkilöstön suhtautuminen ja toiminta koronakriisissä ovat edesauttaneet organisaation

selviytymistä ulkoisessa kriisissä, koetaan henkilöstön jäävän ulkopuolelle ulkoisten kriisien kohtaamista harjoiteltaessa käytännössä. Tämän lisäksi koronakriisin aiheuttamaan henkilöstöpulaan vastaaminen on koettu haasteeksi.



Kuvio 2. Koronakriisissä selviytymistä ilmentävät tekijät organisaatiossa

Duchekin (2019, 227–228) mukaan selviytyminen pitää sisällään organisaation kyvyn hyväksyä ongelma sekä kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Tämän perusteella organisaation toimintaa koronakriisissä edistävä suhtautuminen voidaan nähdä kyynä hyväksyä ongelma, jolloin se on myös aiemman tutkimuksen perusteella organisaation resilienssiä vahvistavaa. Toimintatavat, innovaatiot sekä viestintä ja yhteistyö voidaan puolestaan yhdistää ongelman ratkaisemiseksi käyttöön otettuihin ratkaisuihin, jolloin myös ne ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Organisaation selviytymistä koronakriisissä ilmentäviä tekijöitä voidaan kuitenkin eritellä vielä tarkemmin, jolloin niitä on syytä verrata myös muuhun aiempaan organisaation resilienssiä käsittelevään tutkimukseen.

Vakilzadehin ja Haasen (2021, 8–10) mukaan selviytyminen rakentuu muun muassa resursseihin, kuten suhteisiin ja teknologiaan, organisaatioon, kuten tehokkaaseen kommunikointiin sekä liiketoimintamalleihin ja innovaatioihin liittyvistä tekijöistä. Näistä suhteet, tehokas kommunikointi sekä innovaatiot voidaan yhdistää tämän tutkimuksen tuloksista viestintään ja yhteistyöhön sekä innovaatioihin. Seville (2016, 75–76, 111, 142–144) on myös esittänyt innovoinnin ja luovuuden,

tehokkaiden kumppanuuksien, päämäärän yhtenäisyyden ja siilojen hajottamisen eli kaikkien tasojen ja osastojen välillä tehtävän yhteistyön olevan organisaation resilienssin indikaattoreita. Näin ollen aiempi tutkimus tukee tulkintaa organisaation tiiviistä ja sujuvasta yhteistyöstä sekä innovaatioista sen resilienssiä vahvistavina tekijöinä. Tällöin esimerkiksi haasteet viestinnässä ja yhteistyössä osaltaan heikentävät organisaation resilienssiä.

Huomionarvoista toimintatapoihin liittyen on, että aineiston mukaan organisaatio on pystynyt ylläpitämään toimintaansa koko koronakriisin ajan esimerkiksi muokkaamalla sitä koronakriisin vaatimalla tavalla. Aiemmat tutkimukset ovat tunnistanee resilientin organisaation ominaisuudeksi kyvyn suoriutua perustehtävistään myös vastoinkäymisissä esimerkiksi kehittämällä väliaikaisia ratkaisuja (Seville 2016, 139–140; Quendler 2017, 535). Lisäksi päätöksenteon nopeutuminen mainitaan yhtenä toimintatapoihin liittyvänä ominaisuutena, joka myös Sevillen (2016, 137) mukaan on yksi organisaation resilienssin indikaattori. Nämä huomiot tukevat tulkintaa organisaation toimintatapojen vahvistavasta vaikutuksesta sen resilienssin suhteen. Henkilöstö ja sen sitoutuneisuus puolestaan nähdään aiemmassa tutkimuksessa keskeisenä resurssina, jolla on vaikutusta organisaation resilienssiin (Seville 2016, 52, 139). Näin ollen aineistossa esiintyvä kokemus henkilöstön vähäisestä osallistamisesta ulkoisten kriisien käytännön harjoitteluun on myös aiemman tutkimuksen mukaan organisaation resilienssiä heikentävää. Toisaalta henkilöstön suhtautuminen ja toiminta, joka on aineiston mukaan edistänyt organisaation selviytymistä koronakriisissä, voidaan aiemman tutkimuksen perusteella tulkita myös päinvastoin organisaation resilienssiä vahvistavaksi.

4.3 Organisaation sopeutuminen ulkoiseen kriisiin

Organisaation sopeutuminen ulkoiseen kriisiin on organisaation resilienssiprosessin kolmas eli viimeinen vaihe, jossa keskeistä on oppiminen tulevaisuutta varten. Sopeutumiseen liittyvät aineistosta esiin nousseet kokemukset on pelkistetty neljän alaluokan alle: muutokseen ja kehitykseen suhtautuminen, toimintatavat, viestintä ja yhteistyö sekä tulevaisuuteen asennoituminen. Kokemuksia on havainnollistettu tekstiä elävöittävin suoraan lainauksin.

4.3.1 Koronakriisiin sopeutumista ilmentävät tekijät organisaatiossa

Muutokseen ja kehitykseen suhtautuminen

Aineistosta nousee esiin vähittäiskauppaketjun muutos- ja kehitysmuutos vastauksena pysyvään ja jatkuvaan muutokseen. Aineiston mukaan muutos ja kehittyminen ovat muodostuneet ”arkipäiväksi” jo pelkästään kaupan alan vaatiessa jatkuvaa muutosvalmiutta, sillä alalla on monia asioita, joihin ei pysty suoraan vaikuttamaan. Yksi esimerkki tästä on asiakaskäyttäytymisen dynaamisuus: ”– – ihan asiakas jo pelkästään on sellanen arvaamaton tavallaan, että sehän voi aiheuttaa paljonkin odottamattomia tilanteita täällä.” (H3) Tämän vuoksi muuttumiseen ja kehittymiseen on jopa pakko suhtautua positiivisesti. Lisäksi koetaan, että koko vähittäiskauppaketjulla on jo useamman vuoden ajan ollut halu muuttua maltillisesti sekä pysyä mukana kehityksessä: halutaan oppia uusia asioita sekä tehdä asiat mahdollisimman nykyaikaisesti. Yleisesti ottaen organisaatiolla on hyvin kannustava ja avoin, joskus jopa hätäinen suhtautuminen uudistumiseen ja oppimiseen: ”– – et ku tulee joku uus asia, ni miten sitä pystyttäs hyödyntää – – et heti pitää saada jotain uutta.” (H2)

”– – Ei näitä tehtäviä vois ehkä tehdä, jos siihen suhtautus negatiivisesti, että meidän täytyy kuitenkin olla koko ajan valmiita muuttuun jo ihan senki takia, että mitä toi asiakaskäyttäytyminen tekee.” (H1)

”– – On koko ajan tahtotila olla parempi, ja muuttua sen mukaan, mitä tilanteet vaatii, että niitä ratkasuja haetaan” (H1)

Toimintatavat

Aineiston mukaan vähittäiskauppaketjun toiminta on muuttunut koronakriisin myötä ainakin jollain tavalla pysyvästi eli on opittu uusia toimintatapoja. Tilanteisiin osataan esimerkiksi reagoida paremmin, sillä toimintatapoja pystytään jatkossa muuttamaan nopeammin tilanteen vaatimalla tavalla. Ulkoisten kriisien kehittymistä aletaan myös seuraamaan systemaattisemmin, jotta tulevaisuudessa pystyttäisiin toimimaan nopeammin. Lisäksi asiakasdataa aletaan hyödyntämään viikoittain, jotta nopeasti vaihtelevaa henkilöstöressurssien tarvetta pystyttäisiin ennakoimaan paremmin. Asiakkaan sama vaikutelma kauppojen hygieniakäytännöistä tullaan huomioimaan tarkasti myös jatkossa.

Toiminnan jatkuvuutta on pyritty takaamaan erilaisilla uusilla työkaluilla. Esimerkiksi ketjuyksikössä on otettu käyttöön Teams, minkä lisäksi myös muualla organisaatiossa kauppojen henkilöstöä lukuun ottamatta on pystytty siirtymään etä- tai hybridityöhön. Näitä mahdollisuuksia tullaan hyödyntämään

myös jatkossa. Lisäksi päätöksenteko on muuttunut nopeammaksi ja ketterämmäksi, ja tulevaisuutta varten on tehty esimerkiksi kirjallisia ohjeistuksia ääritilanteisiin. Ikävistä syistä huolimatta työskentelytapojen koetaan muuttuneen pääsääntöisesti hyvään suuntaan, sillä esimerkiksi yhteistyö on lisääntynyt.

”Meil on tosi pitkä kirjallinen ohje siitä, et entä sitte, jos – – kauppa joudutaa sulkee, et siel ei oo henkilökuntaa, nii meil on siihenki tehty ohjeistukset, eikä sitäkää oo tarvittu, mut sitä voijaan tarvii joskus myöhemmin – tai toivottavasti ei, mutta se on olemassa.” (H2)

Viestintä ja yhteistyö

Viestintä ja yhteistyö nousevat aineistosta keskeisinä tekijöinä, jotka vähittäiskauppaketjun kannattaa ottaa koronakriisistä opiksi tulevaisuutta varten. Viestinnän suhteen esimerkiksi kriisin aikaisella tiedottamisella koetaan olleen suuri vaikutus organisaation toimintaan myös jatkossa. Lisäksi koronakriisin myötä organisaatiolla on olemassa valmis malli kriisiviestintään, mikäli jokin uusi ulkoinen kriisi koskettaisi sitä. Toisaalta myös ennen koronakriisiä tehdyistä viestintäohjeista on ollut hyötyä koronakriisissä, sillä kauppojen avainhenkilöillä on jo entuudestaan ollut tiedossa esimerkiksi mihin tahoon olla yhteydessä ulkoisen kriisitilanteen sattuessa. Lisäksi viestinnän suhteen koetaan, että kaikenlaisista ulkoisista, odottamattomista tapahtumista on yleisesti ottaen tärkeää keskustella työyhteisön kesken.

Koronakriisin myötä yhteistyön koetaan vähittäiskauppaketjussa tiivistyneen. Aineistosta välittyy kokemus, että tiivis yhteistyö kaupassa esimiesten ja henkilöstön kesken on keskeistä ulkoisten kriisien kohtaamisessa. Lisäksi yhteistyön tiivistyminen näkyy sekä kauppojen vanhojen osastorajojen kaatumisessa että työkaverin ja tämän tekemän työn arvostamisen lisääntymisenä. Yhteistyön merkitys koronakriisissä esiintyy aineistossa myös koko organisaation laajan osaamisverkon hyödyntämisessä, kun esimerkiksi eri asiantuntijatiimit ovat ottaneet oman alansa asian hoitaakseen. Koronakriisi on myös lisännyt erityisesti ulkoisissa kriisitilanteissa kauppojen tavaratalopäälliköiden luottamusta sekä ketjuyksikön taustatoimintoja että keskusorganisaatiota kohtaan onnistuneen koronaviestinnän johdosta. Tämä on vahvistanut organisaation yhteistyötä. Lisäksi yleisesti ottaen koetaan, että kynnys varmistaa asioita on koronakriisin myötä madaltunut.

”– – Ihmiset ois tietyl tavalla ylpeitä siitä, että tästä kriisistä on selvitty yhdessä, ja se yhteistyö ois tiivistyny.” (H2)

-- Mun saaman palautteen perusteella mejän avainhenkilöt kaupassa, tavaratalopäälliköt, jotka on sitte ottanu vastaan sitä koronaviestintää ja muuta, niin heil on ainaki sellanen tunne, että heijät on pidetty kartalla -- -- Heil on semmone tietty luottamus sekä mejän tänne taustatoimintoihin et sit [keskusorganisaation nimi poistettu], että tämmösis tilanteissa, et kyl me huolehditään. (H2)

Tulevaisuuteen asennoituminen

Aineiston mukaan koronakriisin ja muiden ulkoisten, odottamattomien tapahtumien myötä vähittäiskauppakettijussa on opittu asioita, jotka vaikuttavat asennoitumiseen mahdollisia tulevia ulkoisia kriisejä kohtaan. Ylipääntään tietoisuus ulkoisista kriiseistä ja odottamattomista tapahtumista koetaan hyödylliseksi. Koronakriisistä on myös saatu paljon positiivisia oppeja, joita jalostaa tulevaisuudessa. On esimerkiksi opittu, että mitään ei tule pitää itsestäänselvyytenä, sillä kaikkea voi tulla vastaan. Tällöin pitää olla valmius toimia muuttuvissa olosuhteissa. On myös ymmärretty, että ohjeiden ja mallien rakentaminen varalle kannattaa, vaikka niitä ei todennäköisesti koskaan jouduttaisi käyttämään. Jatkossa ulkoista kriisiä koskevien valintojen tekeminen on myös helpompaa ja toiminta ulkoisessa kriisissä nopeampaa. Lisäksi koetaan, että henkilöstö on henkisesti valmiimpi mahdollisen ulkoisen kriisin kohtaamiseen tulevaisuudessa.

”-- Mitä vaan voi tapahtua, ja kaikkeen pitää periaatteessa olla valmis -- et vaikka ois kuinka pläänit ja budjetit ja muut tehty vuodeks, niin ne saattaa tosiaan -- vähän karrikoiden yhdessä yössä muuttua ihan toisenlaisiks, ja tuleekin vähän semmosta ns. selviytymistaistelua.” (H3)

Koronakriisi on osoittanut, kuinka tärkeää on olla ”ajan hermolla”, sillä yhteiskunnan tapahtumat vaikuttavat asiakkaiden kautta välillisesti myös vähittäiskauppakettijuun. Toisaalta asiakaskäyttäytymisen arvaamattomuus on myös valmistanut organisaatiota ulkoisiin, odottamattomiin tapahtumiin. Lisäksi muista kaupan alaan kohdistuvista ulkoisista, odottamattomista tapahtumista, kuten häiriökäyttäytymisestä on pyritty oppimaan, jotta ne pystyttäisiin jatkossa joko välttämään tai kohtaamaan paremmin.

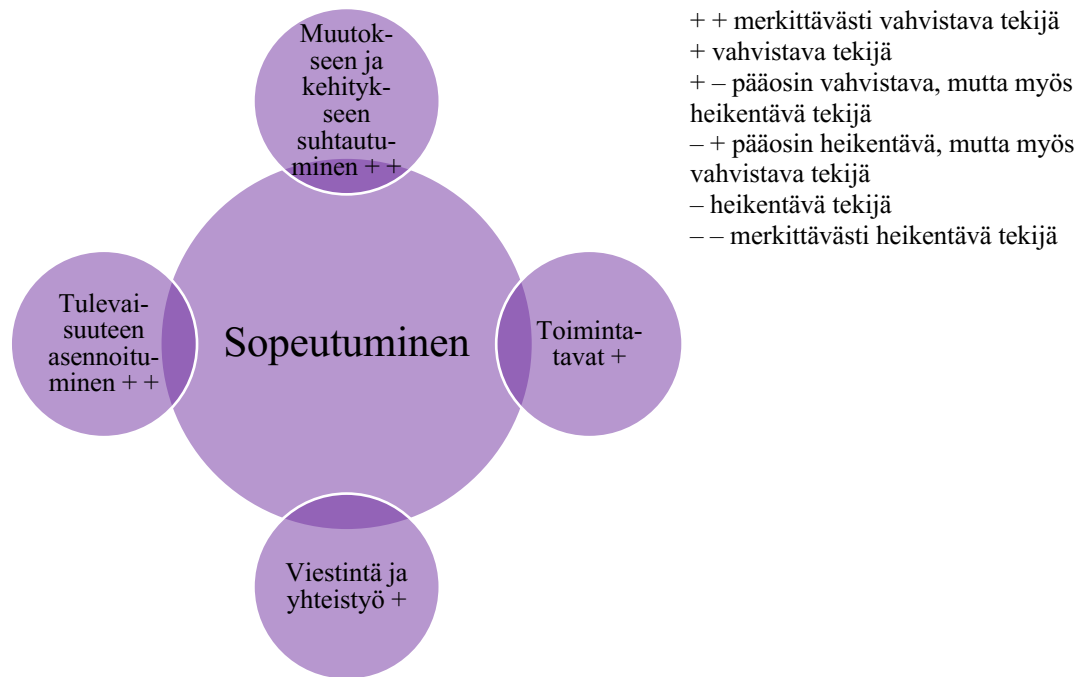
Koronakriisi on myös tietyllä tavalla tuonut itsevarmuutta vähittäiskauppakettijuun, sillä koetaan, että suuresta ulkoisesta kriisistä huolimatta toimintakyky on pystytty säilyttämään, sekä tulosta on pystytty jopa parantamaan. Tähän vaikuttaa osaltaan toimiala, sillä kaupan alalla on mennyt pääsääntöisesti hyvin koko koronakriisin ajan. Koronakriisin mukanaan tuoma paine on kuitenkin auttanut löytämään vähittäiskauppakettijussa myös tehostettavissa olevia osa-alueita. Lisäksi koronakriisi on auttanut toimintojen priorisoinnissa sekä todistanut, että useat toiminnot voidaan väliaikaisesti

keskeyttää toiminnan jatkuvuutta uhkaamatta. Aineistosta välittyy kokemus, että koronakriisin erityinen luonne on valmistanut hyvin mahdollisiin tuleviin ulkoisiin kriiseihin. Koronakriisistä saatujen oppien kuitenkin koetaan täydentyvän vasta myöhemmin koronakriisin päätyttyä kokonaan.

Mä luulen, että nyt tän perusteella jo ois valmiimpi – – koska täs on ollu niin monia vivahteita, ja tavallaan asiat on muuttunu hirveen nopeesti, ja se semmonen paine, mikä tähän liittyen tulee niin monesta suunnasta, – – työntekijöiltä – –, – – asiakkailta ja se tulee yhteistyökumppaneilta, – – ja kaikkiin tavallaan pitää pystyä vastaamaan jollain, niin – – nyt, kun tää on ollut jo kertaalleen nyt sitten tämmönen kriisi päällä, ja – tai edelleenkin nyt jollain tasolla sit on –, niin uskon, että ollaan jatkossa valmiimpia kyllä niihin tavallaan odotuksiin, että mistä kaikkialta niitä tulee, ja minkälaisia ne voi olla. (H3)

4.3.2 Organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät koronakriisiin sopeuduttaessa

Aineistosta esiin nousevia organisaation sopeutumista koronakriisiin ilmentäviä tekijöitä ovat muutokseen ja kehitykseen suhtautuminen, toimintatavat, viestintä ja yhteistyö sekä tulevaisuuteen asennoituminen (Kuvio 3). Nämä kuvaavat organisaation oppimista näillä osa-alueilla. Suhtautuminen muutokseen ja kehitykseen on tulkittavissa organisaation resilienssiä merkittävästi vahvistavaksi tekijäksi (+ +), sillä aineistossa vallitsee kokemus organisaation myönteisestä suhtautumisesta oppimiseen ja muuttumiseen. Tämä edesauttaa ulkoisista kriiseistä oppimista, mikä taas lisää organisaation resilienssiä. Toimintatavat voidaan tulkita organisaation resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi (+), sillä niiden muuttaminen on tukenut organisaation sopeutumista ulkoisiin kriiseihin, mutta näitä kokemuksia esiintyy aineistossa kuitenkin maltillisesti. Viestintä ja yhteistyö voidaan myös tulkita organisaation resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi (+), sillä tähänkin tekijään liittyen organisaatio on muuttanut toimintaansa omaksuen sen resilienssiä tukevia käytäntöjä, mutta näitäkään kokemuksia ei esiinny aineistossa kovin paljon. Tulevaisuuteen asennoituminen on tulkinnan mukaan organisaation resilienssiä merkittävästi vahvistava tekijä (+ +), sillä erityisesti koronakriisin myötä organisaatio on oppinut uusia ajattelumalleja, joiden avulla tulevien ulkoisten kriisien kohtaaminen on helpompaa. Lisäksi näitä kokemuksia esiintyy paljon.



Kuvio 3. Koronakriisiin sopeutumista ilmentävät tekijät organisaatiossa

Duchekin (2019, 230–231) mukaan sopeutuminen pitää sisällään reflektointia ja oppimista sekä muutokkyvykkyyttä, jolloin aiempi tutkimus tukee tulkintaa muutos- ja kehitysmuutoksen positiivisesta vaikutuksesta organisaation resilienssiin. Lisäksi organisaation resilienssi riippuu organisaation kyvystä omaksua, sopeutua ja vastata tehokkaasti muutokseen (ISO:22316 2017, luku 4.1). Tämä voidaan myös yhdistää muutos- ja kehitysmuutoksen. Kaikki muut aineistosta esiin nousseet organisaation sopeutumista ulkoiseen kriisiin ilmentävät tekijät liittyvät oppimiseen, sillä ne ovat ilmenneet haastateltavien kokemuksissa ulkoisista kriiseistä tai odottamattomista tapahtumista opittua kysyttäessä. Tämän vuoksi Duchekin (2019) tutkimus tukee myös näitä tuloksia. Lisäksi myös esimerkiksi Vakilzadehin ja Haasen (2021, 11) mukaan sopeutuminen rakentuu oppimisesta, mikä myös osaltaan tukee tämän tutkimuksen tuloksia opittujen asioiden lisäävän organisaation sopeutumista ulkoiseen kriisiin.

Tätä tutkimusta varten luettu aiempi tutkimus ei ota kantaa eri tekijöihin, joita organisaation tulisi erityisesti oppia vahvistaakseen resilienssiään. Täten aiemman tutkimuksen avulla ei voida vahvistaa esimerkiksi toimintatapoihin sekä viestintään ja yhteistyöhön liittyvien asioiden oppimisen olevan organisaation resilienssiä vahvistavaa. Nämä opitut ominaisuudet kuitenkin lisäävät organisaation kokemusta ulkoisista kriiseistä, mikä taas edesauttaa seuraaviin ulkoisiin kriiseihin varautumista, ja

organisaation resilienssiprosessin voidaan nähdä alkavan alusta. Kriisinhallintaan liittyvän oppimisen suhteen Boin (2005, 117–118) kuitenkin tunnistaa taitoperusteisen oppimisen yhdeksi oppimisen tavaksi, jossa uusia taitoja oppimalla organisaatio pystyy sopeutumaan ulkoisen kriisiin. Tällöin tässä tutkimuksessa esimerkiksi toimintatapojen sekä viestinnän ja yhteistyön suhteen opitut asiat voidaan nähdä tällaisina organisaation oppimina uusina taitoina, jotka edesauttavat kriisistä oppimista. Tulee kuitenkin huomata, että organisaation resilienssin ja kriisinhallinnan tutkimus on lähtökohtaisesti toisistaan eroavaa, jolloin kriisinhallintaan liittyvää oppimista ei voida suoranaisesti yhdistää organisaation resilienssiä vahvistavaan oppimiseen.

Duchekin (2019) teoreettisesta viitekehyksestä irrallaan tarkasteltuna myös sopeutumiseen liittyviä tekijöitä voidaan tulkita muun aiemman tutkimuksen valossa. Resilienssiprosessin edellistä vaihetta, selviytymistä, mukailen sopeutumisvaiheessa on tunnistettu viestintään ja yhteistyöhön sekä toimintatapoihin liittyviä ominaisuuksia, joita organisaatio on koronakriisin myötä oppinut. Viestintä ja yhteistyö voidaan myös tässä vaiheessa yhdistää tehokkaisuuteen, päämäärän yhtenäisyyteen ja siilojen hajottamiseen, jotka toimivat organisaation resilienssin indikaattoreina (Seville 2016, 75–76, 142–144). Tämä ilmenee aineistossa esimerkiksi yhteistyön tiivistymisenä sekä vanhojen osastorajojen kaatumisena. Toimintatapojen suhteen myös sopeutumisvaiheessa esiintyy toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi kehitettyjä ratkaisuja, kuten uusien työkalujen käyttöönottoa sekä päätöksenteon nopeutumista, jotka koetaan hyödyllisinä koronakriisistä saatuina oppeina. Nämä ovat aiemmassa tutkimuksessa myös organisaation resilienssin indikaattoreita (mt., 137, 139–140). Aiemman tutkimuksen voidaan siis nähdä tukevan tämän tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan organisaation viestintä ja yhteistyö sekä toimintatavat ovat sen resilienssiä vahvistavia tekijöitä.

Tulevaisuuteen asennoituminen yhtenä sopeutumisvaiheen tekijöistä voidaan yhdistää aiemmassa tutkimuksessa ilmenneeseen ennakoivaan asenteeseen, joka on myös yksi organisaation resilienssin indikaattoreista. Se pitää sisällään muun muassa tulevaisuussuuntautunutta ajattelua sekä varautumista. (Seville 2016, 141–142.) Varautuminen taas aloittaa organisaation resilienssiprosessin jälleen alusta. Tulevaisuuteen asennoitumisen suhteen aineistossa esiintyi myös kokemus, että koronakriisistä huolimatta organisaation tulosta on pystytty jopa parantamaan. Quendlerin (2017, 536) mukaan tämä on yksi resilientin organisaation ominaisuuksista. Näin ollen aiempi tutkimus tukee tämän tutkimuksen tulkintaa organisaation tulevaisuuteen asennoitumisen resilienssiä vahvistavasta vaikutuksesta, mikäli tuloksia tarkastellaan Duchekin (2019) viitekehyksen ulkopuolella.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia, millaiseksi kohdeorganisaation resilienssi muodostuu koronakriisissä Duchekin (2019) resilienssiprosessin kolmea eri vaihetta, varautumista, selviytymistä ja sopeutumista mukaillen. Keskeistä on muodostaa käsitys kohdeorganisaation kokonaisresilienssistä. Lisäksi halutaan selvittää, miten kohdeorganisaation resilienssiä suhteessa ulkoisiin kriiseihin voitaisiin mahdollisesti kehittää sekä tutkimusaineistoon että aiempaan tutkimukseen perustuen. Näitä käsitellään tarkemmin tässä luvussa.

Tutkimuskysymykseen ”Millaisena kohdeorganisaation resilienssiprosessi näyttäytyy ulkoisessa kriisissä?” haettiin vastauksia tutkimusaineistosta, joka muodostui kolmesta teemahaastattelusta. Haastatteluiden avulla kartoitettiin kolmen kohdeorganisaatiossa esimies- tai johtoasemassa työskentelevän henkilön kokemuksia organisaation resilienssiin liittyen. Aineiston analyysistä saatiin tutkimuksen tulokset organisaation resilienssiin vaikuttavista tekijöistä organisaation resilienssiprosessin eri vaiheissa. Tekijät tulkittiin joko organisaation resilienssiä vahvistaviksi (+) tai heikentäviksi (–) tekijöiksi jatkumolla organisaation resilienssiä merkittävästi vahvistava tekijä (+ +) – merkittävästi heikentävä tekijä (– –), myös päällekkäisten tulkintojen (+ –, – +) ollessa mahdollisia. Tutkimuksen ollessa teoriaohjaava, aineistolla oli teoriaa suurempi painoarvo tulosten tulkinnassa. Näin ollen tekijöiden tulkintaa on lähtökohtaisesti määrittänyt tietyn tekijän esiintyvyys sekä siihen liitetyt kokemukset aineistossa. Tutkimustuloksia pohdittiin ja tulkittiin kuitenkin myös aiemman tutkimuksen valossa, jotta oli mahdollista nähdä, kuinka teoreettinen viitekehys suhteutuu niihin.

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista, minkä jälkeen pohditaan kohdeorganisaation kokonaisresilienssiä ulkoisissa kriiseissä sekä siinä esiintyviä kehityskohteita. Lopuksi vielä tunnistetaan tutkimuksen anti hallintotieteen tutkimukselle sekä yhteiskunnalle, tarkastellaan tutkimusta kriittisestä näkökulmasta ja esitellään joitain jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheesta.

5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on jaoteltu kolmivaiheisen resilienssiprosessin mukaan varautumiseen, selviytymiseen ja sopeutumiseen koronakriisissä (Taulukko 2). Aineiston mukaan

resilienssiprosessin ensimmäisen vaiheen eli koronakriisiin varautumisen suhteen organisaation kokemattomuus heikentää organisaation resilienssiä koronakriisissä merkittävästi, kun taas organisaation taustatuki ja valmiit toimintamallit sekä -ohjeet vahvistavat sitä merkittävästi. Organisaation osaaminen puolestaan tulkittiin organisaation resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi. Aiemmasta tutkimuksesta oli löydettävissä näitä tuloksia tukevaa teoriaa (esim. Seville 2016; Vakilzadeh & Haase 2021). Duchekin (2019) tutkimus organisaation resilienssistä varautumisen osalta ei kuitenkaan ollut aivan yhtenevä tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Duchek (mt., 225) esimerkiksi korostaa varautumisen sisältävän muun muassa kyvyn havainnoida sisäisiä ja ulkoisia kehityssuuntia sekä tunnistaa kriittiset kehityssuunnat ja mahdolliset uhat. Näitä ominaisuuksia ei esiintynyt tämän tutkimuksen tuloksissa lainkaan organisaation varautumista ulkoiseen kriisiin tarkasteltaessa.

Aineiston mukaan resilienssiprosessin toisessa vaiheessa eli koronakriisissä selviytymisessä organisaation suhtautuminen koronakriisiin tulkittiin sen resilienssiä koronakriisissä vahvistavaksi tekijäksi, organisaation toimintatavat sitä merkittävästi vahvistavaksi tekijäksi sekä organisaation innovaatiot sitä vahvistavaksi tekijäksi. Selviytymisen suhteen organisaation viestintä ja yhteistyö pääosin vahvistavat organisaation resilienssiä, mutta myös heikentävät sitä, sillä viestinnässä on ollut myös omat haasteensa. Organisaation henkilöstö taas pääosin heikentää organisaation resilienssiä, mutta myös vahvistaa sitä. Tämä johtuu yhtäältä henkilöstön vähäisestä osallistamisesta ulkoisten kriisien käytännön harjoitteluun sekä koronakriisin aiheuttamasta henkilöstövajeesta, ja toisaalta henkilöstön mukautuvasta suhtautumisesta ja toiminnasta koronakriisissä. Duchekin (2019, 227) mukaan ulkoisessa kriisissä selviytyäkseen organisaation tulee hyväksyä ongelma sekä kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja, mikä vastaa tämän tutkimuksen tuloksia. Muu aiempi tutkimus tukee myös tätä tutkimusta korostaen muun muassa organisaation resurssien ja innovoinnin merkitystä sen resilienssiä vahvistavina tekijöinä (esim. Seville 2016; Quendler 2017; Vakilzadeh & Haase 2021).

Lopuksi kolmannen vaiheen eli koronakriisiin sopeutumisen suhteen aineiston mukaan organisaation muutos ja kehitysmuotoisuus on sen resilienssiä koronakriisissä merkittävästi vahvistava tekijä ja organisaation toimintatavat sitä vahvistava tekijä. Organisaation viestintä ja yhteistyö taas on organisaation resilienssiä vahvistava tekijä sekä organisaation tulevaisuuteen asennoituminen sitä merkittävästi vahvistava tekijä. Sopeutusvaiheen kaikki tekijät liittyvät muutoskyvykkyyteen ja oppimiseen Duchekia (2019) mukaillen, sillä ne ilmenivät haastateltavien kokemuksissa organisaation oppimisesta ja muuttumisesta kysyttäessä. Myös Vakilzadehin ja Haasen (2021) tutkimus korostaa muutoskyvykkyyttä ja oppimista osana sopeutusvaihetta. Tällöin aiempi tutkimus tukee kaikkien tässä

tutkimuksessa sopeutumisvaiheessa esiin nousseiden tekijöiden organisaation resilienssiä vahvistavaa vaikutusta.

Tämän tutkimuksen puitteissa luetussa organisaation resilienssiä käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole mainintaa tekijöistä, joita organisaation tulisi erityisesti oppia resilienssiään vahvistaakseen. Kriisinhallinnan tutkimuksesta oli kuitenkin löydettävissä yhteys tämän tutkimuksen organisaation toimintatapoihin sekä viestintään ja yhteistyöhön liittyviin oppeihin (Boin 2005). Muusta aiemmasta tutkimuksesta voitiin myös löytää yhtymäkohtia sopeutumisvaiheen tekijöihin, kun tekijöitä tarkasteltiin Duchekin (2019) viitekehysten ulkopuolella. Tällöin sopeutumisvaiheessa opituista tekijöistä voitiin tunnistaa esimerkiksi yhteistyöhön sekä ennakointiin liittyviä organisaation resilienssin indikaattoreita (Seville 2016).

Taulukko 2. Organisaation resilienssiprosessin eri vaiheissa esiintyvien tekijöiden vaikutus kohdeorganisaation resilienssiin koronakriisissä

Varautuminen		Selviytyminen		Sopeutuminen	
Vahvistava	Heikentävä	Vahvistava	Heikentävä	Vahvistava	Heikentävä
Taustatuki ja valmiit toimintamallit sekä -ohjeet ++	Kokemus --	Koronakriisiin suhtautuminen +	Henkilöstö -- +	Muutokseen ja kehitykseen suhtautuminen ++	
Osaaminen +		Toimintatavat ++		Toimintatavat +	
		Innovaatiot +		Viestintä ja yhteistyö +	
		Viestintä ja yhteistyö +-		Tulevaisuuteen asennoituminen ++	

Tutkimuksessa esiin nousseiden tekijöiden lisäksi teoreettinen viitekehys tukee käsitystä johtajuuden tärkeydestä organisaation resilienssin vahvistamisessa (esim. Seville 2016; ISO:22316 2017; Vakilzadeh & Haase 2021). Tässä tutkimuksessa johtajuutta ei kuitenkaan pystytty analysoimaan suhteessa organisaation resilienssiin, sillä sitä ei suoranaisesti mainittu aineistossa. Toisaalta kaikkien haastateltavien ollessa esimies- tai johtoasemassa työskenteleviä henkilöitä, kaikki heidän tekemänsä on mahdollista yhdistää johtajuuteen. Lisäksi haastateltavat eivät ehkä jostain syystä kokeneet tarpeelliseksi puhua omasta johtamistyöstään. Toinen aiemmassa tutkimuksessa esiintynyt

organisaation resilienssiin merkittävästi vaikuttava tekijä on henkilöstö (esim. Seville 2016, 19). Tämän tutkimuksen aineistossa henkilöstöön liittyvät kokemukset olivat kuitenkin yllättävän vähäisiä. Tämän lisäksi selviytymisen suhteen henkilöstön tulkittiin olevan jopa organisaation resilienssiä pääosin heikentävä tekijä, sillä henkilöstöä ei koettu osallistettavan tarpeeksi ulkoisiin kriiseihin harjoitteluun. Aiemmassa tutkimuksessa on myös usein korostettu organisaation toimintaympäristön tarkkailua ja tilannetietoisuutta organisaation resilienssiä vahvistavina tekijöinä (esim. Seville 2016; ISO:22316 2017; Duchek 2019; Vakilzadeh & Haase 2021). Myöskään näitä tekijöitä ei ollut tämän tutkimuksen aineistossa selkeästi havaittavissa, mikä oli osaltaan yllättävää.

5.2 Kohdeorganisaation resilienssin tila ja sen kehittäminen

Kohdeorganisaation kokonaisresilienssiä arvioitaessa on syytä punnita tutkimustuloksissa esiintyneiden tekijöiden kokonaisvaikutusta resilienssiprosessin jokaisessa vaiheessa (Taulukko 2). Tutkimustulosten mukaan suurin osa organisaation resilienssiprosessin kolmen vaiheen yhteensä 12:sta tekijästä oli joko organisaation resilienssiä vahvistavia tai sitä merkittävästi vahvistavia, jolloin tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation resilienssin voidaan katsoa olevan erittäin hyvällä tasolla. Tästä päätellen organisaatio on myös onnistunut koronakriisin kohtaamisessa. Erityisesti on onnistuttu taustatuessa ja valmiissa toimintamalleissa sekä -ohjeissa, toimintatavoissa, muutokseen ja kehitykseen suhtautumisessa sekä tulevaisuuteen asennoitumisessa. Ainoastaan kolmessa tekijästä esiintyi organisaation resilienssiä heikentäviä ominaisuuksia. Resilienssiprosessin eri vaiheisiin nähden varautuminen on tulkittavissa heikoimmaksi, sillä siinä esiintyi yksi organisaation resilienssiä merkittävästi heikentävä tekijä. Sopeutuminen on taas tulkittavissa vahvimmaksi vaiheeksi kohdeorganisaatiossa, sillä sopeutumisessa kaikki tekijät myötävaikuttivat organisaation resilienssiin sitä vahvistavasti. Selviytymisessä puolestaan esiintyy vaiheista tasaisimmin sekä organisaation resilienssiä vahvistavia että sitä heikentäviä tekijöitä, vahvistavia tekijöitä kuitenkin ollessa useampi.

Kohdeorganisaation resilienssistä löytyy myös kehitettävää. Sitä voitaisiin ensinnäkin kehittää ottamalla tutkimustuloksista esiin nousseet organisaation resilienssiä heikentäneet tekijät kehityskohteiksi. Organisaation kehityskohteet näin ollen ovat varautumiseen liittyen kokemattomuus suhteessa ulkoisiin kriiseihin sekä selviytymiseen liittyen viestintä ja yhteistyö sekä henkilöstö. Kokemattomuus tulkittiin kohdeorganisaation varautumista ulkoisiin kriiseihin merkittävästi heikentäväksi tekijäksi. Toisaalta, kuten sopeutumisvaiheen tuloksista kävi ilmi, on koronakriisi poikanut paljon oppeja tulevaisuutta varten. Tällöin kokemuksen voidaan nähdä karttuneen jo ikään kuin itseksensä.

Viestinnän ja yhteistyön suhteen taas viestinnän saavuttavuus koettiin ajoittaiseksi haasteeksi, jolloin se heikentää kohdeorganisaation selviytymistä ulkoisissa kriiseissä. Henkilöstö taas ei pääse osallistumaan tarpeeksi ulkoisten kriisien harjoitteluun, mikä myös heikentää kohdeorganisaation selviytymistä ulkoisissa kriiseissä.

Kohdeorganisaatio voisi konkreettisesti kehittää resilienssiään ulkoisissa kriiseissä varmistamalla, että koronakriisistä saadut opit otetaan käytäntöön jatkoa ajatellen. Boin'n (2005, 119) kriisinhallintateorian mukaan organisaation hyvä menestys kriisitilanteen hoidossa voi myös johtaa organisaation oppimisen estymiseen, sillä tällöin organisaatiossa ei koeta tarpeelliseksi kyseenalaistaa toimintamalleja. Tämä sudenkuoppa koronakriisistä hyvin suoriutuneen kohdeorganisaation tulee myös huomata väistää. Lisäksi organisaation resilienssin kehittämiseksi keskeistä olisi lisätä organisaation eri tasojen välistä vuorovaikutusta ja viestintää, jotta tieto tavoittaisi kaikki työntekijät mahdollisimman samanaikaisesti. Organisaation tulee myös yhtenä kehityskohteenaan varmistaa henkilöstön osallistuminen ulkoisten kriisien harjoitteluun. Henkilöstöä ei pidä nähdä ikään kuin irrallisena osana ulkoisissa kriiseissä, vaan se tulisi osallistaa mahdollisimman moneen ulkoisten kriisien harjoitteluun liittyvään osa-alueeseen. Pelkkien johtoasemassa toimivien henkilöiden osaaminen ei riitä, vaan myös henkilöstön tulee tietää, miten mahdollisen ulkoisen kriisin kohdatessa tulee toimia. Tämä toisaalta liittyy myös johtajuuteen, jolloin myös se voidaan nostaa yhdeksi kehityskohteeksi suhteessa kohdeorganisaation resilienssiin.

Kohdeorganisaation resilienssin kannalta heikoimpien tekijöiden kehittämisen lisäksi organisaatio voi kehittää myös muita ominaisuuksiaan ollakseen resilientimpi. Organisaatio voisi esimerkiksi varmistaa sekä riittävän toimintaympäristön tarkkailun että tilannetietoisuuden ollakseen muun muassa varautuneempi mahdollisiin tuleviin ulkoisiin kriiseihin. Toisaalta on myös mahdollista, että kohdeorganisaatio on jo huomionnut nämä asiat, mutta ne eivät vain käyneet ilmi haastatteluissa.

5.3 Tutkimuksen hallintotieteellinen ja yhteiskunnallinen merkitys

Tutkimuksessa tutkitaan hallintotieteen ydintä: organisaatiota ja sen toimintaa. Täten se antaa keskeisen kontribuution hallintotieteelliseen keskusteluun. Tarkemmin ottaen tutkimuksessa on tuotu esiin organisaation ja ympäristön välistä suhdetta organisaation sopeutuessa ulkoisen toimintaympäristön negatiiviseen muutokseen eli ulkoiseen kriisiin. Organisaation resilienssi on kiinnostava aihe myös johtamistutkimuksessa, jolloin se on hallintotieteen tutkimuksessa keskeistä myös johtamisen

näkökulmasta. Tämä myös huolimatta siitä, että tässä tutkimuksessa ei keskitytty johtamiseen. Yhteiskunnallisesti organisaation resilienssi on erittäin ajankohtainen tutkimusaihe, ja kriisinkestävyyden tutkimuksen tarve tulee mitä luultavimmin vain lisääntymään. Koronakriisistä tulee myös riittämään resilienssin suhteen tutkittavaa vielä pitkään, etenkin kriisitilanteen kunnolla väistyttyä. Tutkimus on myös tarjonnut yhdelle kaupan alan organisaatiolle mahdollisuuden kehittää toimintaansa organisaation resilienssin suhteen erityisesti ulkoisissa kriiseissä.

Tutkimus on lisännyt ymmärrystä organisaation resilienssiprosessista kriisitilanteessa erityisesti empiirisestä näkökulmasta, jossa on ollut aukkoja. Tutkimustulokset sekä tukevat aiempaa tutkimusta että antavat viitteitä uudesta tavasta ymmärtää organisaation resilienssi. Tutkimuksen lähestymistavan organisaation resilienssiin ollessa prosessimainen, tukee se organisaation resilienssin tarkastelua jatkuvana prosessina esimerkiksi vain ulkoisen kriisin jälkeisen jälleenrakennuksen sijaan. Etenkin resilienssiprosessin viimeisen vaiheen eli sopeutumisen tuloksissa esiintyi organisaation oppimia ominaisuuksia, jotka ovat aineiston mukaan vahvistaneet sen resilienssiä. Näitä tekijöitä ei ollut löydettävissä aiemmasta tutkimuksesta, mikä aukoo uusia ajatusuria organisaation resilienssin sopeutumisvaiheen tarkasteluun.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja kritiikki

Kuten tutkimuksissa yleensä, myös tässä tutkimuksessa on rajoitteensa. Tutkimusta rajoittaa ensisijaisesti tutkimusaineiston pieni koko, sillä kandidaatintutkielman puitteissa ei ollut mahdollista kerätä kovin suurta aineistoa. Tämä vaikuttaa muun muassa tutkimuksen reliabiliteettiin, sillä tutkimusaineiston muodostaa vain kolmen henkilön kokemukset. Lisäksi tutkimuksen ollessa case-tutkimus, tulee huomata, etteivät sen tulokset ole yleistettävissä kohdeorganisaation ulkopuolelle. Toisaalta tutkimustuloksista voi saada jonkinlaista viitettä organisaation resilienssiä tutkittaessa jatkossa.

Tutkimushaastattelussa ilmeni ajoittain ongelmia kriisien määrittelyn suhteen, sillä haastateltavat puhuivat välillä ristiin sisäisistä ja ulkoisista kriiseistä puhuessa kriisitilanteista yleisesti. Lisäksi koronakriisistä ja muista ulkoisista kriiseistä saatettiin puhua myös sekaisin. Tuloksissa ulkoiset kriisit on kuitenkin eritelty koronakriisistä. Lisäksi haastateltavien puheesta ei aina ollut mahdollista erottaa, puhuivatko he omasta yksiköstään, ketjusta vai esimerkiksi koko organisaatiosta, keskusorganisaatio mukaan lukien. Tämä ei toisaalta muodostanut suurta ongelmaa, sillä organisaatorajojen hämärtyminen kertoo osaltaan organisaation siilottomuudesta, jolloin organisaation yhden ketjun tarkastelu

erillään muusta organisaatiosta ei ole edes täysin mahdollista. Tutkimuskohde kuitenkin rajautui yhteen vähittäiskauppaketjuun haastateltavien toimipaikkojen perusteella.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen suhteen on mainittava, että Duchekin (2019) mukaan organisaation resilienssiprosessin viimeinen vaihe, sopeutuminen, esiintyy vasta odottamattoman tapahtuman jälkeen. Tutkimusprosessin alkaessa syksyllä 2021 vaikutti siltä, että koronakriisi olisi väistymässä, ja yhteiskunnassa voitaisiin siirtyä koronakriisin jälkeiseen aikaan. Kohti vuoden loppua menettäessä kävi kuitenkin ilmi, että koronatilanteen heikentyessä rajoituksia jouduttaisiin ottamaan taas käyttöön, ja vuoden 2022 ensimmäisillä viikoilla tilanne ei ollut yhtään sen parempi. Vasta muutama kuukausi myöhemmin voidaan jälleen todeta, että tilanne on ainakin rajoitusten suhteen hellittämässä. Näin ollen koronakriisiin sopeutumisen tutkiminen on tutkimusprosessin alkuvaiheessa ollut hieman liian aikaista, mutta toisaalta haastatteluilla kerättiin tietoa myös sopeutumisesta suhteessa aiempiin ulkoisiin kriiseihin tai muihin odottamattomiin tapahtumiin. Nämä aiemmat kokemukset ennakoivat organisaation sopeutumista myös koronakriisiin, joskin välillisesti.

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation resilienssiprosessia Duchekin (2019) mukaan kolmeen eri vaiheeseen jaettuna. Vaiheiden voidaan kuitenkin nähdä olevan osin myös päällekkäisiä, joten ominaisuuksien lokerointi tässä tutkimuksessa tehdyllä tavalla on hieman keinotekoisia. Tämä näkyy myös siinä, että eri vaiheissa esiintyi osittain samoja kokemuksia, jolloin niitä olisi voinut käsitellä myös yhdessä ilman eri vaiheisiin jakamista. Samojen kokemusten esiintyminen eri vaiheissa myös osaltaan hankaloitti aineiston analyysia ja lopulta tulkintaa. Valinta organisaation resilienssin jakamisesta eri vaiheisiin tehtiin kuitenkin jo tutkimuksen teemahaastattelurunkoa laadittaessa, sillä tutkijan kiinnostus organisaation resilienssin eri vaiheisiin sai alkunsa Pursiaisen (2020) kriisinhallintasyklin sekä kriisijohtamisen vaiheiden kautta (esim. Coombs 2007, ref. Seeck 2009, 8; Huhtala & Hakala 2007, ref. Seeck 2009, 8). Tutkijan valinnat luonnollisesti määrittävät tutkimuksen kulkua myös muissa tilanteissa.

Lisäksi tulee huomata, että tutkimustuloksia tulkittiin myös muun aiemman tutkimuksen kuin Duchekin (2019) resilienssiprosessin valossa, mikä mahdollisti tulosten laajemman tulkinnan ja pohdinnan. Tällöin muun teorian käsittely resilienssiprosessin kussakin vaiheessa erikseen on tehty vain tämän tutkimuksen tulosten prosessimaista käsittelytapaa noudattaen. Todellisuudessa organisaation resilienssin teoriaa ei Vakilzadehin ja Haasen (2021) tutkimusta lukuun ottamatta ole aina esitelty prosessin eri vaiheisiin jaoteltuna, vaan organisaation resilienssistä kertovat tekijät on ennemmin kuvattu organisaation resilienssiä kuvaavana kokonaisuutena (esim. Seville 2016).

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa kohdeorganisaation resilienssiä tutkittiin esimies- tai johtoasemassa olevien henkilöiden näkökulmasta. Kohdeorganisaation resilienssiä voitaisiin kuitenkin jatkossa tutkia myös henkilöstön näkökulmasta tai yhdistämällä nämä kaksi, jotta organisaation resilienssistä saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva. Vastaavasti eri tasoja, kuten yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoja tutkimalla, on mahdollista saada monitasoinen ja laajempi ymmärrys organisaation resilienssistä. Lisäksi tässä tutkimuksessa organisaation resilienssiä tutkittiin yksityisen sektorin yrityksessä. Myös julkista sekä kolmatta sektoria voitaisiin jatkossa tutkia resilienssin suhteen, jotta esimerkiksi sektorivertailun tekeminen olisi mahdollista.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että kriisiviestintä on muodostanut melko suuren osan kohdeorganisaation toimista koronakriisiin vastaamiseksi. Tutkimuksen näkökulma olisi voinut painottua myös siihen, vaikka aiemmissa organisaation resilienssiin suuntautuneissa tutkimuksissa sitä ei ole korostettu. Kriisiviestintää organisaation resilienssin suhteen voitaisiin siis jatkossa tutkia enemmän. Tutkimustuloksista oli löydettävissä myös tekijöitä, joita ei aiemmassa tutkimuksessa esiintynyt. Näitä resilienssiprosessin sopeutumisvaiheen tekijöitä, joihin liittyviä asioita organisaatio on ulkoisen kriisin myötä oppinut, voitaisiin jatkossa tutkia tarkemmin. Keskeistä olisi selvittää, millaisten asioiden oppiminen ulkoisesta kriisistä edesauttaa organisaation varautumista tuleviin ulkoisiin kriiseihin. Tällä hetkellä organisaation resilienssin tutkimuksessa on korostettu oppimista ja muuttumista yleisesti, eikä sen tarkemmin otettu kantaa konkreettisiin tekijöihin, joiden oppiminen vahvistaisi organisaation resilienssiä parhaiten. Tulisiko organisaation oppia esimerkiksi organisaation resilienssin indikaattoreista, kuten johtajuudesta? Tekijöiden määrittely voi toisaalta olla myös hyvin organisaatiokohtaista, jolloin yleisen määritelmän kehittäminen ei olisi edes mahdollista.

Huomioitavaa on myös tämän tutkimuksen ajoittuminen aikaan, jolloin koronakriisi oli yhä käynnissä. Näin ollen organisaation resilienssiä voitaisiin tutkia uudelleen vielä koronakriisin päätyttyä. Lisäksi organisaation resilienssiä olisi jatkossa mahdollista tutkia yhdistelemällä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Kandidaatintutkielman laajuuden puitteissa tässä tutkimuksessa voitiin keskittyä vain näistä toiseen eli laadulliseen tutkimukseen. Lopuksi tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään ulkoisiin kriiseihin tai muihin odottamattomiin tapahtumiin. Olisi ollut mielenkiintoista nähdä, millaiset tulokset olisivat olleet, mikäli tarkastelun kohteeksi olisi tutkimuksessa tarkoituksellisesti otettu myös organisaation sisältä lähtöisin olevat kriisit.

LÄHTEET

- Boin, A. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: University Press.
- Burnard, K., Bhamra, R. & Tsinoopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351–362.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Heide, M. & Simonsson, C. (2019). *Internal crisis communication: Crisis awareness, leadership and coworkership*. Milton: Routledge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, H. & Hakala, S. (2007). *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Iivari, P. (2011). *Yrityksen kriisi ja sen hallinta – Kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä*. Sisäasiainministeriön julkaisuja 2011:8. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf
- ISO:22316 (2017). Organizational resilience. Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. Haettu osoitteesta <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>, 2.2.2022.
- Madani, F. & Parast, M. M. (2021). An integrated approach to organizational resilience: A quality perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2020-0229>
- Marquardt, M. J. (2005). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Mumbai: Jaico Publishing house.
- Milton, N. J. (2010). *The lessons learned handbook: Practical approaches to learning from experience*. Oxford: Chandos Publishing.
- Nevalainen, R., Tukiainen, M. & Myllymäki, R. (2021). *Resilienssi: Palaudu paremmaksi järjestelmäksi, organisaatioksi tai yhteiskunnaksi*. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

- Pursiainen, C. (2017). *The crisis management cycle: Theory and practice*. London: Routledge.
- Pursiainen, C. (2020). Kriisinhallinta ja koronakriisi: Alustava arvio. *Kosmopolis*, 50(2), 51–71. Haettu osoitteesta http://srty.politiikasta.fi/wp-content/uploads/sites/4/2020/06/kosmopolis_2_2020_pursiainen_51-71-1.pdf
- Quendler, E. (2017). Organisational resilience: Building business value in a changing world. *Management and Organization*, 534–553. Haettu osoitteesta <https://hrcak.srce.hr/file/238206>
- Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience – A review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85–98. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105–114. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x>
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A. & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261–273. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.09.055>
- Seeck, H. 2009. Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa H. Seeck (toim.), *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena* (s. 5–18). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Seeck, H. & Lavento, H. 2009. Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: Jälkibyrokraattisen toimintamallin anti. Teoksessa H. Seeck (toim.), *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena* (s. 34–56). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Seville, E. (2009). Resilience: Great concept ...but what does it mean for organisations? *Tephra*, 22, 9–14. Haettu osoitteesta <https://www.civildefence.govt.nz/assets/Uploads/publications/tephra-july-2009.pdf>
- Seville, E. (2016). *Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. London: Kogan Page.
- Skoglund, T. (2004). *Yrityksen kriisinhallinta: Johtajuus ja viestintä*. Helsinki: Tietosanoma.
- TEPA-termipankki (2021): Kriisi. Haettu osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/kriisi>, 10.10.2021.
- TEPA-termipankki (2022): Kriisi. Haettu osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/kriisi>, 3.3.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Tammi.
- UNDRR. (2022). Yhdistyneiden kansakuntien UNDRR-terminologia: Resilienssi. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Geneve, Sveitsi. Haettu osoitteesta <https://www.undrr.org/terminology/resilience>, 3.3.2022.

Vakilzadeh, K. & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1–21.
<https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>

Valtioneuvosto (2021). Koronarajoitusten purkaminen ja yhteiskunnan avaaminen syksyllä 2021. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitusten-purkaminen>, 7.10.2021.

Valtioneuvosto (2022a). Hybridistrategia ja koronarajoitusten purkaminen. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitusten-purkaminen>, 28.1.2022.

Valtioneuvosto (2022b). Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>, 22.3.2022.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Johdattelu aiheeseen: Taustatiedot

- Mikä on tämänhetkinen työnimikkeenne ja työnkuvanne? Miten koronakriisi on vaikuttanut työnkuvaanne?

Teema 1: Organisaation varautuminen ulkoiseen kriisiin

- Millä keinoin organisaationne yleisesti varautuu ulkoisiin, odottamattomiin tapahtumiin?
- Miten organisaationne on ennen selvinnyt mahdollisista ulkoisista kriiseistä tai muista odottamattomista tapahtumista? Mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet?
- Millaiseksi koitte organisaationne varautumisen koronakriisiin ja miksi?

Teema 2: Organisaation selviytyminen ulkoisesta kriisistä

- Miten kuvailisitte organisaationne reaktiota koronakriisiin sen alussa?
- Mitä toimintoja organisaatiossanne on muutettu koronakriisin myötä?
- Mitkä ovat organisaationne vahvuuksia ja voimavaroja ulkoisista, odottamattomista tapahtumista selviytymisessä? Entä mitä ne ovat olleet koronakriisissä?
- Mitkä ovat organisaationne heikkouksia ja haasteita ulkoisista, odottamattomista tapahtumista selviytymisessä? Entä mitä ne ovat olleet koronakriisissä?

Teema 3: Organisaation sopeutuminen ulkoiseen kriisiin

- Miten organisaatiossanne yleisesti suhtaudutaan oppimiseen ja muuttumiseen?
- Mitä olette organisaationa oppineet mahdollisista aiemmista ulkoisista kriiseistä tai muista odottamattomista tapahtumista? Millä tavalla olette pystyneet hyödyntämään tätä opittua koronakriisiin varautuessa?
- Mitä olette organisaationa oppineet koronakriisin myötä? Millä tavalla pystytte hyödyntämään tätä opittua jatkossa ulkoisiin kriiseihin varautuessa?
- Koetteko, että organisaationne ja sen toiminta on muuttunut pysyvästi koronakriisin myötä? Jos kyllä, niin miksi ja millä tavalla? Jos ei, niin miksi ei?
- Vapaa sana?