



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Energia-alan liikkeenjohdon näkökulmia muutos- joustavuudesta

Resilienssin tila, osatekijät ja rajoitteet

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Jani Seppänen

Ohjaaja:

KTT Essi Saru

24.2.2024

Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Jani Seppänen

Otsikko: Energia-alan liikkeenjohdon näkökulmia muutosjoustavuudesta : Resilienssin tila, osatekijät ja rajoitteet

Ohjaaja(t): KTT Essi Saru

Sivumäärä: 91 sivua + liitteet 4 sivua

Päivämäärä: 24.2.2024

Energia-ala on joutunut viime vuosina kohtaamaan poikkeuksellisia kriisejä. Koronapandemian ja Ukrainan sodan vaikutukset ovat ulottuneet myös kotimaisiin energia-alan yrityksiin. Energia-ala on myös merkittävässä roolissa ilmastonmuutoksen torjunnassa, jonka pakottama vihreä siirtymä vaatii energia-alan yrityksiltä suuria muutoksia. Lisäksi kriittiseen infrastruktuuriin kohdistuva ulko- ja turvallisuuspoliittisten jännitteiden myötä kohonnut uhka vaatii yrityksiltä valppautta. Yritysten menestyminen toimintaympäristössä tapahtuvista rajuista muutoksista huolimatta edellyttää muutosjoustavuutta eli resilienssiä. Resilienssiä on tutkittu paljon esimerkiksi psykologiassa, mutta liiketaloudellisessa yhteydessä tieteellinen konsensus puuttuu esimerkiksi sen määritelmien ja taustatekijöiden osalta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kartoitettavasti kotimaisten energia-alan yritysten muutosjoustavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Muutosjoustavuutta tutkimalla voidaan pyrkiä esimerkiksi parantamaan yritysten edellytyksiä selviytyä ja menestyä alati muuttuvassa ja epävarmassa maailmassa.

Tämän tutkimuksen tavoitetta lähestytään energia-alan yritysten liikkeenjohdon näkökulmasta, sillä heillä oletetaan olevan kattava kokonaiskuva edustamiensa yritysten toiminnasta. Laadullisena tutkimuksena tämän tutkimuksen aineisto koostuu liikkeenjohdon edustajilta kerätyistä puolistrukturoiduista haastatteluista, jotka toteutettiin etähaastatteluina kesällä 2023. Haastattelukysymykset johdettiin teoreettisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Aikaisempi muutosjoustavuuden teoria vaikutti ohjaavasti myös aineiston analyysiin, joka toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi aloitettiin aineistolähtöisesti, eli haastatteluaineistosta poimittiin merkityksellisten katkelmien perusteella koodeja ja edelleen laajempia teemoja. Analyysin teoriaohjaavuus ilmeni lopullisten teemakokonaisuuksien muodostamisessa.

Muutosten tahti energia-alalla on kiihtynyt merkittävästi kuluneina vuosina. Merkittävät yhteiskunnalliset kriisit ovat vaikuttaneet yrityksiin esimerkiksi etätyön yleistymisen kautta, joka on aiheuttanut haasteita sisäisen viestinnän tehokkuudelle. Lisäksi yritysturvallisuuteen ja toimitusketjuhäiriöihin suhtaudutaan aiempaa vakavammin, mikä on näkynyt esimerkiksi riskienhallintaprosessien reaktiivisena uudistamisena. Ennakointi ja toimiva sisäinen viestintä ovat eräitä muutosjoustavuuteen vaikuttavia tekijöitä, mutta energia-alan yrityksissä vallitsee myös pääosin avoin ja välitön kulttuuri sekä korkea yksilöllisen autonomian aste, jotka myös tukevat muutosjoustavuutta. Energia-alan yritykset harjoittavat laaja-alaista varautumista, millä ennakoidaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Uudistumisen ja ajassa pysymisen tarve on energia-alalla laajasti tiedostettu. Ala on kuitenkin perinteikäs, ja vanhat ajattelutavat saattavat rajoittaa uusien näkökulmien omaksumista. Yritykset ovat kuitenkin osoittaneet muutosjoustavuutta kykenemällä selviytymään ja osin jopa menestymään päällä olleista kriiseistä huolimatta. Muutosjoustavuuden kannalta keskeisimmät kipupisteet liittyvät kuitenkin perinteisiin ajattelutapoihin ja sisäisen viestinnän haasteisiin, joita voitaisiin ehkäistä esimerkiksi johdon monimuotoisuutta edistämällä ja lähestymällä sisäistä viestintää strategisesta näkökulmasta. Energia-alan työntekijät ovat kuitenkin sitoutuneita työhönsä ja kykeneviä joustavasti sopeutumaan muutoksiin, kun niiden tarkoituksiperät ovat tiedossa. Tällä tutkimuksella osallistutaan resilienssiä käsittelevään tieteelliseen keskusteluun uudesta näkökulmasta ja tuotetaan jopa huoltovarmuussuunnittelua tukevaa tietoa.

Avainsanat: muutosjoustavuus, resilienssi, ennakointi, kriisi, huoltovarmuus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkimuksen aihepiiriin ja tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Organisaation resilienssi	13
2.1	Resilienssin liiketaloustieteellinen tutkimus	13
2.2	Organisaation resilienssin määrittely	17
2.3	Organisaation resilienssin mallintaminen ja mittaaminen	20
2.3.1	Kanturin ja İşeri-Sayn integroiva malli	20
2.3.2	ROR-malli ja resilienssin mittaaminen	22
2.4	Resilienssin erottaminen sen lähikäsitteistä	24
3	Organisaatio muutoksessa	26
3.1	Muutoksen luokittelu	26
3.2	Kriisit ja häiriöt	28
3.3	Työntekijä muutoksessa	30
3.4	Johdon rooli muutoksessa	33
4	Tutkimusote ja menetelmälliset valinnat	37
4.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	37
4.2	Metodologia ja tutkimusmenetelmän valinta	38
4.3	Aineistonkeruu ja analysointi	40
5	Tutkimuksen tulokset	45
5.1	Energia-alan muutos ja muutokseen suhtautuminen	45
5.2	Käsitteiden tunnettuus ja uudistumistarpeen tiedostaminen	51
5.3	Organisaatiokulttuuri, osallistaminen ja työntekijän autonomia	54
5.4	Sisäinen viestintä ja organisaation tuki	59
5.5	Varautuminen sekä riskit ja mahdollisuudet	63
6	Lopuksi	70

6.1 Johtopäätökset ja yhteenveto	70
6.1.1 Muutosjoustavuutta tukevat tekijät	70
6.1.2 Muutosjoustavuutta rajoittavat tekijät	73
6.1.3 Varautuminen ja suhtautuminen odottamattomiin muutoksiin	76
6.1.4 Kotimaisen energia-alan resilienssi	78
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	79
6.3 Tutkimuksen rajoitteiden ja jatkotutkimusmahdollisuuksien pohdinta	83
Lähteet	85
Liite 1 Haastattelukysymykset	92
Liite 2 Saatekirje	94

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaation resilienssin integroiva malli (Kantur & İşeri-Say 2012, 765, suomennettu)	20
Kuvio 2. Organisaation muutosjoustavuuden indikaattorit (Brown ym. 2017, 39, suomennettu)	23
Kuvio 3. Muutoksen vastaanottajan reagointi ja reaktioita vastaavat tunnetilat (Oreg ym. 2018, 69, suomennettu)	32
Kuvio 4. Hahmotelma tutkittujen yritysten varautumisalueista	68

TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaation muutosjoustavuuden määritelmiä (mukaiillen Duchek 2020, 218)	18
Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatietoja	42
Taulukko 3. Hahmotelma sisällönanalyysin etenemisestä	44

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin ja tutkimuksen tausta

Sanotaanko että tää liiketoiminta on ollut aika stabiilia meillä (ennen) ja nyt taas muutama vuosi on mennyt silleen, että oikeastaan sitä muutosta on ollut enemmän kuin vuosikymmeniin aikaisemmin. Se on aika hyvin organisaation tiedossa, että muutoksia tarvitaan, asioita tapahtuu ja siihen meidän täytyy reagoida, mielellään niin että oltaisiin etupeltoon liikkeellä.

Näin ounasteli tätä tutkimusta varten haastateltu erään sähköverkkoyhtiön käyttöpäällikkö. Lausunto mukailee läheisesti myös muiden tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ajatuksia toimialaansa viime vuosina koetelleista muutoksista sekä alan tulevaisuudesta. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat energia-alan yritykset, joilla tarkoitetaan jatkossa lähtökohtaisesti sähkön- ja lämmöntuottajia, energiapalvelujen tarjoajia sekä energian jakelusta vastaavia yrityksiä. Energia-ala on monella tapaa huomionarvoinen kotimaisen elinkeinoelämän sektori. Energia-ala muun muassa työllistää Suomessa suoraan noin 15 000 henkilöä ja välillisesti sitäkin enemmän (Energiateollisuus ry: Työelämä). Toimialan merkittävyyttä lisää edelleen sen poikkeuksellisen merkittävä yhteiskunnallinen rooli – energian saatavuus ja toimiva energiainfrastruktuuri ovat yhteiskunnan ja huoltovarmuuden peruspilareita. Ilman toimivaa ja luotettavaa energiahuoltoa teollinen tuotanto katkeilisi, tietoliikenne sakkaisi, ja talot jäätyisivät talvipakkasilla. Toisin ilmaistuna energiasektorin toiminnassa ilmenevät ongelmat heijastuvat käytännössä hyvin laajalti nyky-yhteiskunnan muiden osa-alueiden toimintaan.

Vuosikymmeniä vakaalla perustalla levänneellä alalla liikutellaan nyt myös merkittäviä rahavirtoja: energia-alalle kohdistetaan vuosittain noin 40 % kaikista suomalaisen teollisuuden investoinneista, mikä vastaa rahassa noin kahta miljardia euroa (Energiateollisuus ry: Työelämä). Merkittävin ajuri mittavien investointien taustalla on globaalin ilmastonmuutoksen pakottama siirtymä puhtaisiin, uusiutuviin ja kestäviin energiaratkaisuihin (Energiateollisuus ry. 2022). Energia-ala on ratkaisevassa roolissa tämän vihreäksi siirtymäksi nimetyn murroksen keskellä, sillä ala vastaa globaalisti suurimmasta osasta maailman kasvihuonekaasupäästöistä. Lisäksi monen muun toimialan synnyttämä ilmasto-kuormitus riippuu pitkälti niiden käyttämästä energiasta. (Ritchie ym. 2020.) Kasvihuonekaasujen nopea konsentraation kasvu ilmakehässä maailman teollistumisen jälkeen ehkäisee lämmön säteilyä avaruuteen, mikä johtaa kasvihuoneilmiön seurauksena maapallon lämpenemiseen. Vihreän siirtymän yhtenä päätavoitteena on kasvihuonekaasujen,

kuten hiilidioksidin päästön rajoittaminen ilmastonmuutoksen pahenemisen ehkäisemiseksi. Tämä on luonnollisesti merkittävä haaste alalla, jonka ilmastokuormitus on globaalisti ratkaisevan suuri. Energia-alalta ei siis enää vaadita perinteiseen tapaan vain yhteiskunnan energiatarpeiden täyttämistä, vaan nyt sen tulisi lisäksi samalla kyetä uudistamaan itsensä perustavanlaatuisesti kestävänsä tulevaisuuden talkoissa.

Jo vihreä siirtymä itsessään muodostaa haasteen perinteisesti hidasliikkeiselle toimialalle, mutta energia-alan toimijoita ovat ravistelleet myös viime vuosien poikkeukselliset kriisit (jotka ovat toki vaikuttaneet laajalti muuhunkin yhteiskuntaan). Vuonna 2020 puhjennut koronaviruspandemia haastoi alaa siinä missä muitakin: tarve ihmisten välisen lähikontaktin välttämiseksi pakotti yrityksiä ja yhteisöjä palaamaan työn tekemisen perusasioiden äärelle ja pohtimaan niitä uusiksi. Kriiseistä tuorein eli Ukrainan sota, vaikutti energia-alan toimintaan sen sijaan laajemmin. Helmikuussa 2022 Venäjä käynnisti täysimittaisen ja laittoman hyökkäyssodan naapurimaataan Ukrainaa vastaan ja samalla energiasta tuli julman sodankäynnin ase, jolla sodan tuomitsevia länsimaita ja erityisesti Euroopan valtioita voitiin kiristää. Venäjän aseistaessa energiavientinsä ja tuontienergiasta riippuvaisen Euroopan pyristellessä siitä irti, käsillä oli ennen pitkää loppuvuoden 2022 kestopuheenaihe, energiakriisi. (Taussi & Saarikoski 2022.)

Kiristynyt ulko- ja turvallisuuspoliittinen tilanne Suomen lähialueilla vaikuttaa energiaalaan myös toisella tavalla. Kriittiseen kansalliseen infrastruktuuriin, kuten energian tuotanto-, siirto-, ja jakelujärjestelmiin sekä esimerkiksi tieto- ja viestintäjärjestelmiin on vuodesta 2022 alkaen kohdistunut Suojelupoliisin arvion mukaan kohonnut tiedustelun ja vaikuttamisen uhka (Suojelupoliisi 2022). Kriittisen infrastruktuurin toimitusvarmuus ja turvallisuus ovat luonnollisesti ehdottoman tärkeitä yhteiskunnalle, ja kriittisten järjestelmien tulisi olla sietokykyisiä niin ulkoisille kuin sisäisille uhille. Kriittiseen infrastruktuuriin kohdistuvia sisäisiä uhkia saattavat olla esimerkiksi henkilöiden muodostamat uhat ja ulkoisia puolestaan geologiset ja meteorologiset uhat, kyberuhat tai muut fyysiset uhat. (Rehak ym. 2019, 126–128).

Laajemman yhteiskunnan toiminta riippuu täysin energian saatavuudesta, minkä vuoksi Ukrainan sota ja kotimaiseen energiainfrastruktuuriin kohdistuva uhka on poikkinut kiihvasta keskustelua kotimaisesta huoltovarmuudesta ja energian saatavuuden turvaamisesta. Energia-alan poikkeuksellinen yhteiskunnallinen merkitys, ratkaiseva rooli vihreässä siirtymässä sekä alan kohtaamat viimeaikaiset muutokset tekevät siitä houkuttelevan

ja mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Vaikka syvin energiakriisin vaihe näyttäisi tätä tutkimusta kirjoitettaessa väistyneen, vallitsee energiamarkkinoilla edelleen suuri epävarmuus tulevaisuudesta, mikä näkyy myös tutkimusta varten haastateltujen energia-alan edustajien vastauksissa.

Kotimainen energiasektori jakautuu karkeasti ja hieman pelkistäen kolmen tyyppisiin yrityksiin: 1) sähköä ja / tai kaukolämpöä tuottaviin energiantuottajayrityksiin, 2) erinäisiä energiaratkaisuja ja -palveluja toimittaviin palveluntuottajayrityksiin, 3) sekä sähkön, lämmön tai kaasun jakelusta vastaaviin infrastruktuuriyrityksiin. Energiayhtiöiden liiketoimintaportfolio voi kattaa näistä sektoreista yhden tai useamman, ja erityisesti suuremmat energiakonsernit pitävätkin tyypillisesti sisällään lukuisista erityyppisistä liiketoiminnoista vastaavia yrityksiä. Tällaisesta konsernimuotoisesta yhtiöstä tyypillinen esimerkki on kunnallinen sähköyhtiö, joka saattaa hallinnoida sähköverkkoa, tuottaa sähköä ja / tai kaukolämpöä sekä mahdollisesti vastata myös vedenjakelusta. Lisäksi energia-alalle lasketaan kuuluvaksi joukko pienempiä yksinomaan sähkökauppaa harjoittavia yrityksiä, mutta tämän tyyppiset yritykset on käytännössä suljettu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Näiden yritysten toiminta eroaa siinä määrin edellä lueteltujen yritystyyppien liiketoiminnasta, että niiden tarkastelun samassa yhteydessä ei katsottu palvelevan tämän tutkimuksen tavoitteita.

Energia-alan yrityksille on lisäksi ominaista tietyn asteinen julkinen omistus. Erityisesti sähkö- ja sähköverkkoyritykset ovat usein osittain tai pääosin kunnallisessa tai valtiollisessa omistuksessa. Lisäksi kansallinen lainsäädäntö asettaa tarkkoja vaatimuksia esimerkiksi sähköverkkoyhtiöiden, sähköntuottajien ja muiden sähkömarkkinoiden toimijoiden toiminnalle.¹ Sähkömarkkinoiden toimintaa ohjaa ja valvoo lisäksi työ- ja elinkeinoministeriön alainen Energiavirasto laissa säädetyin valtuuksin, joita ovat muun muassa päästökaupan ja sähkön alkuperätakuun toteutumisen sekä alueellisten sähköverkkoyhtiöiden monopoliaseman käytön valvominen ja päästölupien myöntäminen (Laki sähkö- ja maakaasumarkkinoiden valvonnasta 590/2013). Energia-alalla vallitsee siis vahva julkinen intressi, ja tämä selittyy pääasiassa energian toimitusvarmuuden kriittisyydellä laajemman yhteiskunnan toiminnalle.

¹ Ks. Sähkömarkkinalaki 588/2013. Annettu Helsingissä 1.9.2013.

Yhteiskunnalle kriittisen energia-alan murros edellyttää alan yrityksiltä ja näiden työntekijöiltä kykyä muuttua toimintaympäristönsä mukana ja kyetä täyttämään tälle asetetut velvoitteet luotettavasti haasteista huolimatta. Tätä ominaisuutta lähestytään tässä tutkimuksessa resilienssin (eng. organisational resilience) eli muutosjoustavuuden käsitteen kautta. Tieteellinen kiinnostus resilienssin ympärillä on kasvanut vakaasti kuluneina vuosina, mutta vielä vuonna 2020 ei akateemisella yhteisöllä ollut yksimielisyyttä siitä, mitä resilienssi oikeastaan on ja mistä se muodostuu (Duchek 2020, 217). Organisaatiokontekstissa resilienssissä on lyhyesti kyse monen tekijän yhteisvaikutuksena muodostuvasta kyvystä selviytyä, sopeutua ja menestyä toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta (ISO 2017a). Resilienssin käsitteeseen paneudutaan syvemmin pääluvussa 2.

Tällä tutkimuksella pyritään täydentämään resilienssistä ennestään olemassa olevaa tieteellistä tietoa, sekä kartoittamaan kotimaisten energia-alan yritysten muutosjoustavuutta erityisesti liikkeenjohdon kokemana. Yrityksen muutosjoustavuuden tutkimisella voidaan tuottaa lisäksi liiketoiminnallista hyötyä: sillä voidaan selvittää mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi, tukea alaa vihreän siirtymän edessä sekä parantaa edellytyksiä varautua ja selviytyä tulevista kriiseistä. Kirsikkana kakun päällä resilienssin infrastruktuurin rakentaminen on asetettu yhdeksi YK:n kestävä kehityksen tavoitteeksi (Yhdistyneet kansakunnat: Sustainable Development). Näin ollen muun muassa energian tuotantoon ja jakeluun tarkoitetun infrastruktuurin muutosjoustavuuden tukeminen voidaan nähdä osana kestävä tulevaisuuden rakentamista monikansallisena yhteistyönä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kotimaisten energia-alan yritysten muutosjoustavuuteen eli resilienssiin vaikuttavia tekijöitä. Tätä tavoitetta lähestytään liikkeenjohdon edustajien näkökulmasta. Tämän tavoitteen pohjalta johdetaan tutkimuksen tutkimuskysymykset. Tutkimuksen päätutkimuskysymys kuuluu seuraavasti:

- Millaiset tekijät vaikuttavat kotimaisen energia-alan muutosjoustavuuteen?

Tutkimuksen kartoittavan luonteen vuoksi ja tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelun mahdollistamiseksi määritellään lisäksi päätutkimuskysymystä tukevia alatutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä eri muutosjoustavuutta tukevia keinoja ja tekijöitä energia-alan yrityksissä johdon näkökulmasta hyödynnetään?
- Mitkä tekijät rajoittavat energia-alan yritysten muutosjoustavuutta johdon näkökulmasta?
- Miten muutoksiin ja häiriöihin varaudutaan ja suhtaudutaan energia-alalla?

Keskeisenä mielenkiinnon kohteena tässä tutkimuksessa ovat siis energia-alan yritysten johdon henkilökohtaiset näkemykset, joiden kautta tutkittavasta ilmiöstä pyritään kertomaan jotain myös laajemmin ja näin osallistuen muutosjoustavuutta käsittelevään tieteelliseen keskusteluun. Tutkimuksen kartoittava luonne ja tutkittavien näkemysten subjektiivisuuden vuoksi luonteva toteutusmenetelmä tälle tutkimukselle on laadullinen haastattelututkimus. Tutkimuksen menetelmällisiä ratkaisuja ja niiden perusteluja käsitellään perusteellisemmin pääluvussa 4.

Tämän tutkimuksen keskeisenä teoreettisena tukirankana toimii organisaation resilienssiä käsittelevän tutkimuskirjallisuuden pohjalta koottu kirjallisuuskatsaus, joka muodostaa pääluvun 2. Teoreettiset mallit ja oletukset ovatkin vahvasti läsnä osana tätä tutkimusta, ja ne ovat vaikuttaneet esimerkiksi aineistonkeruuseen ja analyysiin. Tätä voidaan perustella tutkittavan ilmiön moniulotteisuudella ja käsitteellisellä luonteella.

Kuten edellä todettiin, resilienssiä eli muutosjoustavuutta käsittelevä tutkimuskirjallisuus muodostaa tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Organisaation resilienssi toimii keskeisimpänä käsitteenä tässä tutkimuksessa. Resilienssillä tarkoitetaan organisaatiotutkimuksen yhteydessä monen tekijän yhteisvaikutuksena muodostuvaa kykyä selviytyä, sopeutua ja menestyä toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta (ISO 2017a). Jatkossa käsitteeseen viitataan sekä resilienssin, että muutosjoustavuuden termien muodossa. Luvussa 2.1 muutosjoustavuus esitetään yhdeksi mahdolliseksi resilienssi-termin suomennokseksi, mutta näitä kahta kohdellaan tässä tutkimuksessa käytännössä toistensa synonyymeinä, ja molempia käsitteitä saatetaan käyttää retorisista syistä samoissa keskusteluyhteyksissä. Jo tämän tutkimuksen otsikointi toimii näytteenä tästä retorisestä ratkaisusta.

Tätä tutkimusta varten haastateltavat henkilöt on rajattu liikkeenjohdon edustajiin, sillä heillä voidaan olettaa olevan sellaisia tiedollisia valmiuksia, joiden avulla tutkittavaan ilmiöön on mahdollista ottaa perustellusti kantaa. Ennen kaikkea liikkeenjohdolla

oletetaan olevan kattava kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Näin ollen muu henkilöstö on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tähän rajaukseen on vaikuttanut myös suorittavan henkilöstön ja asiantuntijaportaan tavoittamiseen liittyneet haasteet, jotka nousivat esiin tutkimuksen edetessä. Alun perin tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää myös laajemman henkilöstön näkemyksiä muutosjoustavuudesta suhteessa yritysten johtoon ja pyrkiä erittelemään niissä mahdollisesti ilmeneviä eroavaisuuksia.

Lisäksi tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu sellaiset energia-alan toimijat, jotka harjoittavat yksinomaan sähkökauppaa. Näiden toiminta eroaa siinä määrin muista energia-alan yrityksistä, että niiden käsittely on katsottu olevan epätarkoituksenmukaista tässä tutkimuksessa. Tällaisilla yrityksillä ei ole esimerkiksi omaa tuotantoa tai rakennuttamis- ja kunnossapitotoimintaa, eikä näin ollen kyse ole yhtä yhteiskunnallisesti merkittävstä sektorista. Jatkossa energia-alasta puhuttaessa tarkoitetaan siis vain yrityksiä, jotka tuottavat sähköä, lämpöä, energiapalveluita tai hallinnoivat energiansiirtoinfrastruktuuria. Näiden rajausten implikaatioista keskustellaan tarkemmin tutkimuksen rajoitteiden arviointia käsittelevässä alaluvussa tutkielman lopussa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne mukailee tyypillistä laadullisin menetelmin laadittua kauppatieteellistä pro gradu -tutkielmaa. Tutkielman johdantoa seuraavat pääluvut kaksi ja kolme muodostavat niin kutsutun kirjallisuuskatsauksen, jossa syvennytään tutkimuksen keskeiseen teoreettiseen kontekstiin. Luku kaksi käsittelee organisaation resilienssiä ja luku kolme organisaatiomuutosta. Luvussa kaksi paneudutaan resilienssin määritelmiin, lähikäsitteiden erottamiseen, käsitettä selittäviin teoreettisiin malleihin ja resilienssiä käsittelevän tutkimuksen tilaan ja merkittäviin tutkimussuuntauksiin. Luvussa kolme sivutaan erinäisiä organisaatiomuutoksen teemoja ja ilmiöitä, jotka liittyvät läheisesti organisaation resilienssiin ja ovat näin ollen tärkeitä ymmärtää resilienssistä puhuttaessa. Näitä keskeisiä teemoja ovat muun muassa organisaatiokriisien tyypittely sekä yrityksen henkilöstön rooli muutoksessa. Neljännessä pääluvussa sen sijaan siirrytään käsittelemään tutkimuksen tekemisen tieteellisiä taustaoletuksia ja tässä nimenomaisessa tutkimuksessa toimeenpantuja menetelmällisiä ratkaisuja. Viidennessä pääluvussa käsitellään ja analysoidaan varsinainen tutkimuksessa kerätty empiirinen aineisto. Viimeisessä pääluvussa esitetään lopuksi analyysin pohjalta vedetyt johtopäätökset, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, rajoitteita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Organisaation resilienssi

2.1 Resilienssin liiketaloustieteellinen tutkimus

Resilienssi saattaa olla liiketaloustieteellisessä yhteydessä monelle jokseenkin vieras käsite. Siksi lieneekin hyvä omistaa lyhyt alaluku käsitettä ympäröivän tutkimuskentän tarkastelulle. Resilienssikäsitettä käytetään poikkitieteellisesti muun muassa psykologiassa, psykiatriassa, sosiologiassa ja jopa tietyillä biologian tieteenaloilla. Resilienssin operatiiviseen määrittelyyn ei ole yksimielisyyttä eri tieteenalojen välillä, mutta yleisesti sillä viitataan positiiviseen sopeutumiseen ja kykyyn mielenterveyden ylläpitämiseen vaikeuksista huolimatta. (Herrman ym. 2011, 259.) Resilienssi voidaan suomentaa tilanteesta ja yhteydestä riippuen esimerkiksi kriisinkestävyudeksi, kriisinsietoisuudeksi, häiriönsietokyvyksi tai muutosjoustavuudeksi. Resilienssin suomennokseen käytettävä termivalinta riippuu usein siitä, puhutaanko yksilöistä, yhteisöstä vai laajemmasta yhteiskunnasta. (Makkonen-Craig 2021.) Tässä tutkielmassa resilienssin suomennettuna synonyminä käytetään muutosjoustavuuden termiä, sillä kielellisesti se ei ota kantaa muutosten suotavuuteen tai luonteeseen. Tämä suomennos on toisin sanoen suhteellisen arvoneutraali, mikä tukee tieteellisen tutkimuksen objektiivisuutta. Se on lisäksi hyvin linjassa seuraavassa alaluvussa esitettävän ja tässä tutkimuksessa pääasiallisena määritelmänä käytettävän resilienssin määritelmän kanssa.

Resilienssin liiketalous- ja hallintotieteellisen käsitteen alkuperä voidaan jäljittää Staw:n ym. (1981) ja Meyerin (1982) tutkimuksiin, jotka molemmat lähestyivät omilla tavoillaan organisaatioiden reagointia ulkoisiin uhkiin. Staw:n ym. (1981) tutkimuksessa esiteltiin ajatus siitä, että kielteiseksi mielletävät tilanteet voivat synnyttää organisaatioissa taipumuksen riskien karttamiseen ja huonoon sopeutumiseen, mikä voi jäykistää organisaatiota uhan edessä. Tällainen näkökulma vallitsee edelleen tiettyjen resilienssin määritelmien taustalla (ks. luku 2.2). Meyerin (1982) tutkimus sen sijaan haastoi Staw:n ym. näkemyksen siitä, että organisaation jäykistyminen olisi uhan edessä väistämätöntä. Meyer (1982) tarkasteli omassa tutkimuksessaan sairaaloiden reagointia lääkäreiden odottamattomaan lakkoiluun ja havaitsi, että organisaatioiden sopeutuvaisuus ilmeni kahdella eri tavalla: organisaatiot saattoivat omaksua liiketoimintaympäristön itseensä kohdistamat iskut ensimmäisen asteen muutoksen ja yksikehäisen oppimisen keinoin tai vastata muutokseen ottamalla käyttöön uusia käytäntöjä toisen asteen muutoksen ja kaksikehäisen oppimisen kautta. Ensimmäisen asteen muutoksella tarkoitetaan pienimuotoisia

muutoksia kajoamatta vallitseviin rakenteisiin ja perusoletuksiin, kun taas toisen asteen muutoksella viitataan voimakkaasti uudistaviin muutoksiin, joilla pyritään vaikuttamaan laaja-alaisesti syvälle juurtuneisiin näkökantoihin² (ks. Friedman & Berkovich 2020, 328). Yksikehäinen oppiminen taas viittaa organisaation kykyyn hankkia palautetta toiminnastaan, virheiden korjaamiseen ja poikkeamista oppimiseen, ja kaksikehäinen oppiminen puolestaan tarkoittaa sopeutumista muutosvaatimukseen normeja ja olemassa olevia toimintamalleja muuttamalla (Argyris & Schön 1978). Meyer oli tutkijoista ensimmäinen, joka käytti resilienssikäsitettä nimenomaisesti liiketaloustieteellisessä yhteydessä (Linnenluecke 2017, 9).

1980- ja 90-luvuilla akateeminen kiinnostus organisaation resilienssiin kasvoi lukuisten maailmaa järkyttäneiden suuronnettomuuksien myötä. Muun muassa Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuus, Exxon Valdezin öljyonnettomuus, Bhopalin kemikaalivuoto Union Carbiden tehtaalla Intiassa ja avaruussukkula Challengerin laukaisuonnettomuus ohjasivat tiedeyhteisöä tutkimaan onnettomuuksien syitä ja niiden seurauksia. Tutkimuksen painopiste siirtyikin ulkoisten tapahtumien seuraamuksista tarkastelemaan organisaation sisäisten prosessien luotettavuutta sekä erittelemään keinoja virheiden ja poikkeamien välttämiseen. (Linnenluecke 2017, 9.) Ensimmäinen merkittävä teoreettinen kontribuutio organisaation resilienssin tutkimukseen tuli Perrow:n (1984) vaikutusvaltaisen Normal Accident Theoryn myötä, jonka mukaan korkean riskitason teknologiset järjestelmät ovat kasvavan monimutkaisuutensa vuoksi taipuvia väistämättömiin häiriöihin. Perrow:n teoriaa on kuitenkin kritisoitu sen deterministisestä kannasta onnettomuuksiin sekä onnettomuusriskien ”normalisoinnista”. Lisäksi teoriaa on kritisoitu muun muassa sen heikosta soveltuvuudesta useimpiin tavanomaisiin onnettomuustyyppeihin, keskeisten käsitteiden puutteellisesta määrittelystä, ja kyvyttömyydestä selittää paljoakaan onnettomuusriskien vähentämisestä. (Hopkins 1999.) Kritiikistä huolimatta Normal Accident Theory viitoitti tietä organisaatioiden reliabiliteettia eli toimintavarmuutta korostavalle paradigmalle sekä uusille resilienssin määritelmille (Linnenluecke 2017, 9–10).

Vuodesta 2000 eteenpäin liiketaloustieteellisen resilienssitutkimuksen määrä on kasvanut eksponentiaalisesti. Syiksi kasvaneelle akateemiselle kiinnostukselle on esitetty muun muassa syyskuun 11. päivän terrori-iskujen jälkeistä epävarmuutta, sekä

² Watzlawick, P. – Weakland, J.H. – Fisch, R. (1967) *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. WW Norton & Company, New York, NY.

sosioekonomisten, taloudellisten ja teknologisten järjestelmien kasvanutta monimutkaisuutta ja näiden järjestelmien keskinäisten riippuvuussuhteiden luomia haavoittuvaisuuksia yhteiskunnassa. 2000-luvulla organisaatioiden resilienssin tutkimus eriytyi kolmeen uuteen päätutkimushaaraan:

- 1) työntekijöiden vahvuuksien johtamiseen,
- 2) liiketoimintamallien sopeutumiskyvyn tarkasteluun,
- 3) toimitusketjujen haavoittuvaisuuksia vähentävien suunnitteluperiaatteiden tutkimiseen. (Linnenluecke 2017, 11–13.)

Työntekijöiden vahvuuksien johtamiseen keskittyvä tutkimushaara sai alkunsa Linnenluecken (2017, 11) mukaan Coutun (2002) ja Luthansin (2002) julkaisujen myötä. Tämän tutkimushaaran lähtökohtana on organisaation resilienssin kasvattaminen työntekijöiden vahvuuksien ja minäpystyvyyden kautta (Linnenluecke 2017, 11). Coutun (2002) mukaan työntekijöiden kyvykkyydet ovat avainasemassa organisaation resilienssin rakentamisessa, ja hän havainnollistaa näkemystään Morgan Stanley -pankin menettelyllä WTC-iskujen yhteydessä. Pankki toimi tuona aikana WTC-rakennuksesta käsin, mutta onnistui evakuoimaan suurimman osan työntekijöistään vuoden 1993 terrori-iskun kokemusten pohjalta. Pankkiorganisaatio oli ymmärtänyt, että pitämällä toimitilojaan symbolisesti merkittävässä rakennuksessa, se oli altis hyökkäyksille – tähän varauduttiinkin sotilaallisen kurinalaisen valmiussuunnitelman avulla. (Coutu 2002, 48–49.) Coutun julkaisu ei ollut tieteellinen tutkimus, mutta Linnenluecke (2017, 20) pitää kirjoitusta silti yhtenä tämän tutkimushaaran edelläkävijöistä tai vähintäänkin innoituksen lähteistä. Luthansin (2002) julkaisu puolestaan edisti työntekijöiden henkisten voimavarojen kehittämisen tutkimusta. Luthans esitti, että resilienssi tulisi tunnistaa yhdeksi työntekijän henkisen pääoman osatekijäksi, joka auttaa työntekijää selviämään merkittävästä muutoksesta, vastoinkäymisestä tai uhasta. Luthansin julkaisu toimi osana laajempaa positiivisen psykologian liikettä, jossa positiivista psykologiaa sovellettiin organisaatiokäyttäytymiseen.

Liiketoimintamallien sopeutumiskykyyn keskittyvä resilienssitutkimuksen haara tarkastelee niitä organisaation prosesseja, jotka mahdollistavat tai eivät mahdollista organisaatiota vastaamaan epäsuotuisaan ulkoiseen muutokseen. Kiinnostuksen kohteena ovat myös resilienssin mahdollistavat olosuhteet. (Linnenluecke 2017, 12.) Tätä

tutkimushaaraa edustavat esimerkiksi Vogus ja Sutcliffe (2007), jotka näkevät organisaation sopeutumiskyvyn jatkuvana positiivisena hienosäätönä vastauksena niin pieniin kuin suuriin organisaation kohtaamiin vastoinkäymisiin. Heidän mukaansa organisaatiot ovat häiriönsietokykyisempiä mahdollistavien olosuhteiden vallitessa, eli esimerkiksi kun organisaatiolla on käytössään runsaasti niin sanottuja ”löysiä voimavaroja” (eng. slack resources), joita on mahdollista ottaa käyttöön organisaatiota uhkaavassa häiriötilanteessa.

Kolmas WTC-iskujen jälkeen eriytynyt päättökimushaara tarkastelee toimitusketjujen suunnitteluperiaatteita, joilla niitä suojataan haavoittuvaisuuksilta ja edistetään niiden sisäistä resilienssiä. Valtaosa tämän tutkimushaaran annista on käsitteellisteoreettista. Keskeisimmät periaatteet, joiden ajatellaan edistävän resilienssiä toimitusketjuissa ovat joustavuus (joskus myös ketteryys) ja redundanssi (käytännössä esimerkiksi toimittajien, tuotannon tai logistiikan hajautus). Vallitsevan oletuksen mukaan oikea joustavuuden ja redundanssin yhdistelmä tuottaa merkittäviä hyötyjä organisaatiolle, vaikka toistaiseksi näyttö on käytännön tasolla vielä puutteellista. (Linnenluecke 2017, 13.) Harvoja empirisiä tutkimuksia tämän tutkimushaaran alla ovat Craigheadin ym. (2007) ja Jüttnerin ja Maklanin (2011) tutkimukset. Craigheadin ym. (2007, 148) monimenetelmätutkimuksen mukaan tietyt toimitusketjujen suunnitteluperiaatteet, erityisesti toimitusketjujen tiheys, monimutkaisuus ja solmukohtien kriittisyys lisäävät toimitusketjuhäiriöiden vakavuutta. Jüttner ja Maklan (2011, 254–255) sen sijaan esittävät, että joustavuus, reaktionopeus, pääsy ajantasaiseen tietoon ja toimitusketjujen jäsenten välinen yhteistyö ehkäisi vuoden 2008 globaalin finanssikriisin aiheuttamia haittavaikutuksia tutkituissa tapausyrityksissä. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli kuitenkin vain kolme toimitusketjua, mikä jokseenkin rajoittaa tulosten yleistettävyyttä (Jüttner & Maklan 2011).

Maaailma on muuttunut paljon 2000-luvun alusta, ja niin ovat myös resilienssitutkimuksen painopisteet. Linnenluecke (2017, 14) on eritellyt muutamia ajankohtaisia tutkimustrendejä, jotka antavat osviittaa resilienssitutkimuksen tulevista suuntauksista. Ensimmäinen mainittu tutkimustrendi liittyy työntekijän henkilökohtaisen resilienssin ja psykologisen pääoman kehittämiseen erilaisissa organisaatiokulttuurillisissa konteksteissa, kuten perheyrytyksissä ja korkean toimintavarmuuden organisaatioissa. Tätä trendiä sivuten kiinnostuksen kohteena on myös psykologisen pääoman kehittämisen vaikutukset työntekijöiden asenteisiin, suoriutumiseen sekä käyttäytymiseen. Toinen Linnenluecken erittelemä trendi keskittyy täydentämään toimitusketjujen resilienssiä käsittelevän tutkimussuuntauksen empirisen aineiston vajaan. Tätä trendiä edustavat tutkimukset ovat

tarkastelleet muun muassa yrityksen sisäisten suhteiden johtamista varastohallinnan kautta, sekä tiedon jakamisen ja konnektiivisuuden vaikutuksia resilienssiin. Kolmas ja viimeiseksi mainittu tutkimustrendi on kasvanut kiinnostus globaaleihin turvallisuushkiin, kuten terrorismiin mutta myös ilmastonmuutokseen ja sään ääri-ilmiöiden liiketoiminnallisiin vaikutuksiin. Tämä suuntaus ottaa erityisesti kantaa yritysten toimintaympäristöjen epävakauden synnyttämiin riskeihin, ja tämän suuntauksen alle lasketut tutkimukset ovat tarkastelleet muun muassa riippuvuussuhteiden johtamista ja vähentämistä kompleksisissa ja haavoittuvaisissa järjestelmissä, sekä elämää ylläpitävien ekosysteemien suojaamista liiketoiminnan synnyttämiltä haittavaikutuksilta.

Mainittakoon lopuksi, että kuten monen muunkin asian yhteydessä, resilienssiä ympäröivästä akateemisesta kiinnostuksesta on mahdoton puhua mainitsematta viime vuosien globaaleja kriisejä ja häiriöitä. Resilienssin tutkimus onkin lisääntynyt huomattavasti 2020-lukua tähän mennessä ravisuttaneiden kriisien, erityisesti maailmanlaajuisen koronapandemian myötä. Hakusanat ”resilience” ja ”covid” Boolean operaattorilla AND yhdistämällä tuottivat Business Source Complete -tietokannasta yli 1 500 osumaa huhtikuussa 2023. Tämä määrä vastaa siis alle kolmessa vuodessa ilmestyneitä vertaisarvioituja tieteellisiä julkaisuja. Kun osumia verrataan aikaan ennen koronapandemiaa ja jätetään hakusana ”covid” pois, saatiin tulokseksi hieman alle 8 500 tutkimusta, alkaen kuitenkin jo vuodesta 1954. Venäjän Ukrainaa vastaan aloittaman hyökkäyssodan voisi niin ikään valistuneesti arvella lisäävän voimakkaasti resilienssiä käsittelevän tutkimuksen määrää, painottuen esimerkiksi toimitusketjujen resilienssiin, turvallisuushkiin ja yleiseen huoltovarmuuteen. Tämä ei kuitenkaan vielä juurikaan näy tieteellisissä kausijulkaisuissa, sillä sodan alkamisen jälkeen aloitetut tutkimukset eivät ole vielä ennättäneet julkaisuihin – tutkimuksen aloittamisen ja julkaisun välinen aika mitataan tavallisesti vuosissa. Tätä tutkimusta luettaessa tilanne voi olla jo toinen.

2.2 Organisaation resilienssin määrittely

Kuten edellisessä luvussa alustavasti johdateltiin, organisaation resilienssille ei ole toistaiseksi olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan käsitteelle on akateemisen yhteisön sisällä kehittynyt useita erilaisia määritelmiä ja nimikkeitä, joista kukin painottaa hieman eri asioita ja näkökulmia. Esimerkiksi Duchekin (2020, 217–220) esittämän kolmijaon mukaan osassa resilienssin määritelmistä painotetaan kykyä sietää ja palautua disruptiivisesta eli tavanomaista toimintaa häiritsevästä tapahtumasta (ks. Horne

& Orr 1998; Linnenluecke ym. 2012; Boin & Van Eeten 2013). Toiset määritelmät taas painottavat joko organisaation sopeutumiskykyä (ks. Reinmoeller & Van Baardwijk 2005; Vogus & Sutcliffe 2007; Lengnick-Hall ym. 2011) tai varautumista poikkeustilanteisiin (ks. Somers 2009; Boin & Van Eeten 2013; Ortiz-de-Mandojana & Bansal 2015). Organisaation resilienssin määritelmiä on esillä taulukossa 1, joka perustuu Duchekin (2020, 218) koontiin. Duchekin alkuperäinen esitys on käännetty suomeksi.

Taulukko 1. Organisaation muutosjoustavuuden määritelmiä (mukaillen Duchek 2020, 218)

Resilienssi ymmärretään...	Tekijä(t)	Vuosi	Käsitteen nimitys	Määritelmä
Sietokykyä ja palautumisena	Horne & Orr	1998	Organisaation resilienssi	Fundamentti ominaisuus vastata tuottavasti ja taantumatta merkittävään muutokseen, joka häiritsee vaikiintunutta toimintaa
	Linnenluecke ym.	2012	Organisaation resilienssi	Organisaation kyky omaksua koetun sään ääri-ilmiön vaikutukset ja palautua siitä
	Boin & Van Eeten	2013	Palautumis-resilienssi	Kyky palautua normaalitilaan
Sopeutumisenä	Reinmoeller & Van Baardwijk	2005	Resilientit yritykset	Kyky uusiutua ajan myötä innovaation kautta
	Vogus & Sutcliffe	2007	Organisaation resilienssi	Positiivisen hienosäädön ylläpitoa haastavissa olosuhteissa, mikä vahvistaa ja tekee organisaatiosta neuvokkaamman
	Lengnick-Hall ym.	2011	Organisaation resilienssikyky	Yrityksen kyky omaksua, kehittää tilannekohtaisia vastatoimia ja ryhtyä transformatiivisiin toimiin, joilla käännetään organisaatiota uhkaavat tilanteet sen eduksi
Varautumisena	Somers	2009	Organisaation resilienssipotentiaali	Mahdollisten riskien tunnistamista ja proaktiivisten toimien toteuttamista, joilla varmistetaan organisaation menestys myös uhan edessä
	Boin & Van Eeten	2013	Esiaste-resilienssi	Ehkäisee orastavien ongelmien eskalaation täyden mittakaavan kriiseiksi tai romahduksiksi
	Ortiz-de-Mandojana & Bansal	2015	Organisaation resilienssi	Organisaation inkrementaalinen kyky varautua ja sopeutua ympäristöönsä.

Taulukossa 2 ensimmäisenä luetellut organisaation sietokykyä ja palautumista painottavat resilienssin määritelmät ovat eräiden tutkijoiden mukaan ilmentymä ei-toivottavasta

resilienssin muodosta. Esimerkiksi Limnios ym. (2014, 106) nimittävät tällaista resilienssin ilmentymää organisaation ”strategiseksi puolustukseksi”, joka voi heidän mukaansa johtaa organisaation jäykistymiseen tai taantumiseen. Organisaation sopeutumista painottavat määritelmät sen sijaan ymmärtävät resilienssin aktiivisena ja tarkoituksenhakuisena selviytymiskeinona, ja tämäntyyppistä resilienssiä ilmentävien organisaatioiden ajatellaan pitävän hallussaan tiettyjä kyvykkyyksiä, joiden avulla sopeutuminen on mahdollista (Duchek 2020, 219). Organisaation varautumista korostavat määritelmät menevät vuorostaan askeleen pidemmälle sisällyttäessään varautumisen resilienssiin. Ajatus varautumisen sisältämisestä resilienssin määritelmään on suhteellisen tuore, sillä vielä 1990-luvulla varautumista ja resilienssiä pidettiin jopa jossain määrin toistensa vastakohtina – esimerkiksi Wildavsky³ (ks. Duchek 2020, 219) määritteli varautumisen ennallistavaksi toiminnaksi, jota harjoitetaan ennen vahingon syntymistä ja resilienssin puolestaan vaihtoehtona kriisin ennaltaehkäisemiselle.

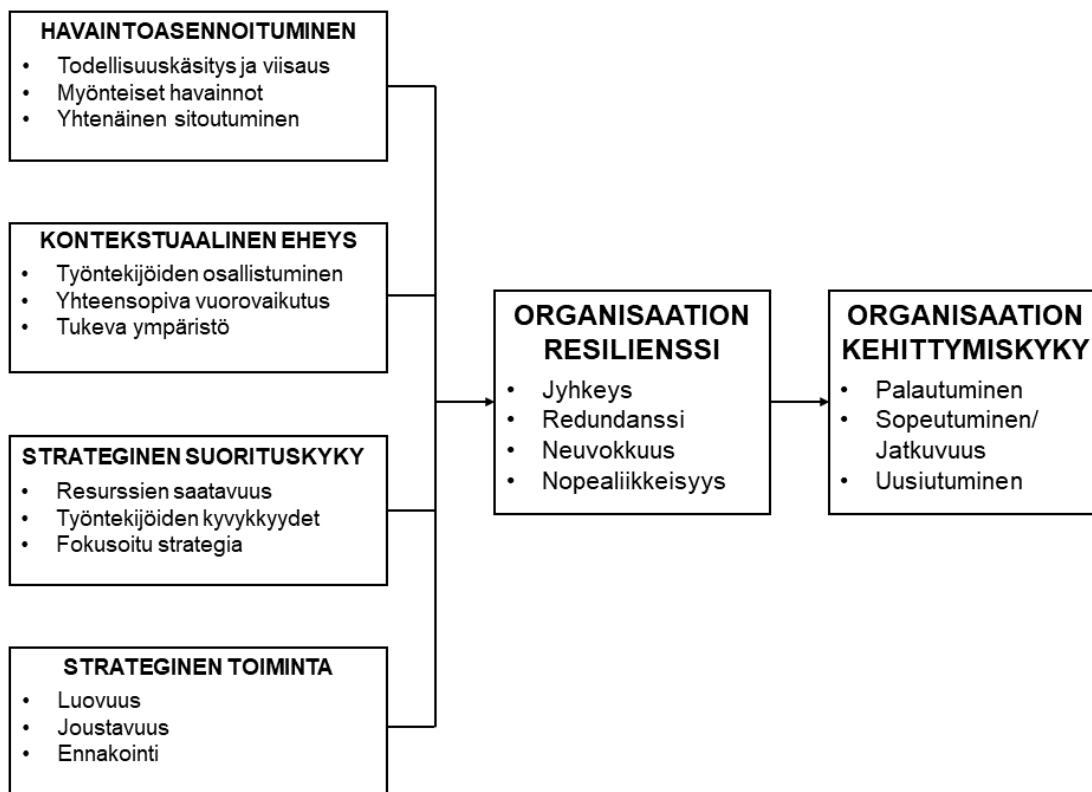
Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO on määritellyt resilienssin organisaation kyvyksi omaksua ja mukautua muuttuvaan ympäristöön tavalla, joka mahdollistaa sen tavoitteiden täyttämisen sekä sen selviytymisen ja menestymisen. Organisaation resilienssin kehittäminen ilmenee määritelmän mukaisesti kykyä ennakoita ja valmistautua riskeihin ja haavoittuvaisuuksiin, kykyä koordinoita ja integroida johtamismenetelmiä suorituskyvyn ja koheesion parantamiseksi, sekä syventyneenä ymmärryksenä niistä sidosryhmistä ja riippuvaisuuksista, jotka kannattelevat organisaation strategisia tavoitteita. (ISO 2017a.) Määritelmän laadinnasta vastanneen työryhmän koollekutsujan James Craskin mukaan ISO:n määritelmä huomioi laaja-alaisesti erilaiset organisaation resilienssiä tukevat tekijät, kuten esimerkiksi käyttäytymiseen liittyvät tekijät, jotka ovat jääneet historiallisesti vähemmälle huomiolle (ISO 2017b). ISO:n määritelmä soveltuu sellaisenaan hyvin tämän tutkimuksen tarpeisiin, sillä se sisällyttää itseensä laajan kirjon resilienssiä tukevia keinoja ja menetelmiä. Sitä voidaan lisäksi soveltaa käytännössä joko kaiseen organisaatioon toimialasta riippumatta, toisin kuin esimerkiksi sellaisten määritelmien kohdalla, joissa painotetaan varautumista sään ääri-ilmiöihin (ks. taulukko 2). Lähtökohtaisesti tätä määritelmää tullaan siis käyttämään tämän tutkimuksen määritelmänä resilienssille / muutosjoustavuudelle, joskin muihin määritelmiin voidaan myös viitata vertailumielessä ja huomionarvoisten havaintojen yhteydessä.

³ Wildavsky, Aaron B. 1991. *Searching for Safety*. New Brunswick: Transaction.

2.3 Organisaation resilienssin mallintaminen ja mittaaminen

2.3.1 Kanturin ja İşeri-Sayn integroiva malli

Resilienssin, kuten minkä tahansa abstraktin ilmiön käsitteellistäminen on tärkeää siitä tehtävien havaintojen järjeistämiseksi ja jäsentämiseksi. Kuten resilienssin määritelmien runsaudesta voisi päätellä, akateeminen yhteisön sisällä on myös syntynyt useita toisistaan poikkeavia tapoja mallintaa ja mitata organisaation muutosjoustavuutta. Eräs ensimmäisistä organisaation resilienssiä selittävästä integroivista käsitelmalleista on Kanturin ja İşeri-Sayn (2012, 765) malli. Heidän mallinsa käsittää resilienssin organisaation kykynä muuttaa epäedulliset tilanteet mahdollisuuksiksi. Tämän mallin mukaan organisaation muutosjoustavuus syntyy neljän tekijäkokonaisuuden vaikutuksesta. Kanturin ja İşeri-Sayn käsitelmä on esillä kuviossa 1, jota seuraa mallin yksityiskohtaisempi käsittely.



Kuvio 1. Organisaation resilienssin integroiva malli (Kantur & İşeri-Say 2012, 765, suomennettu) Kuten kuvioista 1 nähdään, organisaation muutosjoustavuuden käsitetään Kanturin ja İşeri-Sayn mallissa muodostuvan neljän tekijäkokonaisuuden yhteisvaikutuksesta. Nämä kokonaisuudet on nimetty seuraavasti:

- Havaintoasenneoituminen (Perceptual stance)
- Kontekstuaalinen eheys (Contextual integrity)
- Strateginen suorituskyky (Strategic capacity)
- Strateginen toiminta (Strategic acting)

Havaintoasenneoitumisella viitataan organisaation sisäiseen todellisuuskäsitykseen, joka auttaa organisaatiota tunnistamaan omat vahvuutensa, heikkoutensa ja haavoittuvaisuutensa. Tämän osa-alueen hahmottelemiseksi Kantur ja İşeri-Say (2012, 766) viittaavat muun muassa Coutun (2002) julkaisuun, jossa kerrotaan Morgan Stanley -pankin realistisen todellisuuden kuvan myötävaikutuksesta pankin mallikkaaseen varautumiseen WTC-iskuihin. (ks. luku 2.1).

Kontekstuaalisen eheyden osa-alue puolestaan viittaa työntekijöiden osallistamiseen ja voimaannuttamiseen, jotka ovat keskeisessä roolissa epävarmojen ja turbulenttien toimintaympäristöjen päätöksenteossa. Työntekijöiden voimaannuttamisen kerrotaan synnyttävän luovia ratkaisuja, joita vauhditetaan työntekijän päätöksentekovoimuuksia kasvattamalla. Autonomian lisäämisellä tuetaan mallin mukaan työntekijän itsetuntoa ja määrätietoisuutta stressaavissa ja hämmentävissä olosuhteissa. Kontekstuaalisen eheyden osatekijä on myös tiedonkulku organisaatiossa. Työntekijöiden osallistumista tuetaan jatkuvalla kommunikaatiolla, jolla jaetaan tietoa ja kasvatetaan keskinäistä luottamusta. Kontekstuaalisen eheyden viimeinen elementti on organisaation tuki, jolla ehkäistään työntekijöiden ahdistumista sekä epätietoisuuden syntymistä kaoottisten olosuhteiden keskellä. (Kantur ja İşeri-Say 2012, 767.)

Jos kontekstuaalisen eheyden tekijäkokonaisuuden ajatellaan käsittelevän työntekijän voimaannuttamista organisaation resurssien käyttöön, mallin kolmas tekijäkokonaisuus eli organisaation strateginen suorituskyky kattaa juuri nämä edellä mainitut resurssit. Strateginen suorituskyky koostuu organisaation häiriötilanteessa käytettävissä olevista resursseista, joiden ajatellaan poikkeavan päivittäisessä käytössä olevista resursseista. Nämä resurssit voivat vaihdella tiedollisista taloudellisiin sekä toiminnallisista emotionaalisiin voimavaroihin. Häiriötilanteissa resurssien saatavuus ja resurssilähteiden määrällinen riittävyys ovat mallin mukaan tärkeitä. Haastavasta tilanteesta selviytymisen todennäköisyyksiä voidaan parantaa laatimalla suunnitelmia häiriötilanteessa käytettävissä olevista voimavaroista etukäteen. (Kantur ja İşeri-Say 2012, 768.)

Kanturin ja İşeri-Sayn (2012, 768–769) mallin viimeinen resilienssiin vaikuttava tekijäkokonaisuus on strateginen toiminta, ja se tukee läheisesti edellä käsiteltyä organisaation strategista suorituskkyä. Strategisen toiminnan avulla häiriötilanteisiin allokoitua resurssit kyetään muuttamaan spontaanisti luoviksi ja ennakoiviksi ratkaisuksi. Joustavuus häiriötilanteissa on resilienssin kannalta tärkeää sillä häiriössä on kyse tilanteesta, joka poikkeaa normaalista olotilasta, ja jossa selkeitä ratkaisuja ja toimintamalleja ei välttämättä ole tai niitä ei kyetä hyödyntämään. Kaikki neljä tekijäkokonaisuutta yhdessä muodostavat organisaation resilienssin, joka edelleen mahdollistaa organisaation kehittymiskyvyn, jonka Kantur ja İşeri-Say ovat eriyttäneet mallissaan organisaation tavoittelemaksi tilaksi. Resilienssi on vain tämän tilan mahdollistava ominaisuus ja siksi sitä tulee tavoitella.

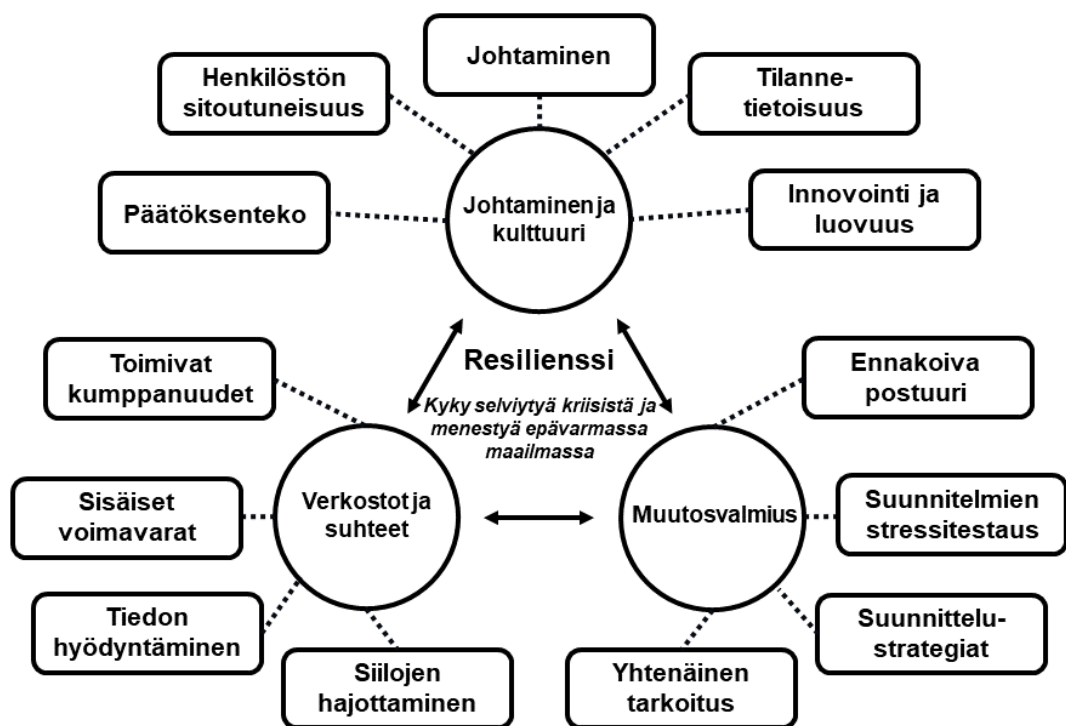
2.3.2 ROR-malli ja resilienssin mittaaminen

Abstraktin ilmiön, kuten resilienssin mittaamisella voidaan tuottaa dataa sekä tieteellisiin että käytännön liiketoiminnallisiin tarkoituksiin. Resilienssin mittaamisella voidaan tukea organisaatiota monin tavoin: sillä voidaan esimerkiksi osoittaa todeksi organisaation kehitys tavoiteltuun suuntaan tai osoittaa resilienssin yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Lisäksi resilienssin mittaaminen voi viitoittaa organisaation päätöksentekoa ja esimerkiksi ohjata liikkeenjohtoa resilienssiä tukevien investointipäätösten tekemisessä. Resilienssin mittaamiselle voi kuitenkin olla haasteita. Resilienssiä ei välttämättä tiedosteta organisaatiossa ennen kriisiä. Lisäksi kriisiä edeltävältä ajalta ei välttämättä ole pitkästä tutkimusnäyttöä, johon uusi tuloksia voitaisiin verrata. Resilienssin määritelmien ja niihin sisältyvien osatekijöiden moninaisuus voi myös aiheuttaa päänvaivaa organisaatiossa. (Lee ym. 2013, 30–31.)

Eräs laajalti käytetty organisaation resilienssin mittaamiseen kehitetty malli on Leen ym. (2013) malli, joka puolestaan on rakennettu McManusin (2008) väitöskirjatutkimukseensa esittämän ROR-mallin (Relative Overall Resilience) päälle. ROR-mallin mukaan organisaation suhteellinen kokonaisvaltainen resilienssi on tilannetietouden (Situation Awareness, SA) keskeisten haavoittuvaisuuksien (Keystone Vulnerabilities, KV) ja sopeutumiskyvyn (Adaptive Capacity, AC) funktio:

$$ROR = SA \times KV \times AC.$$

ROR-mallia käytetään eri organisaatioiden resilienssin keskinäiseen vertailuun, minkä vuoksi mallin yhteydessä puhutaan suhteellisesta resilienssistä. McManusin ROR-mallin keskeisenä rajoitteena on, että siinä esitetyt indikaattorit on johdettu hänen väitöstutkimuksensa kohteena olleista tapausorganisaatioista, jolloin mallin soveltuvuus yleisesti muiden organisaatiotyyppien kohdalla voi olla heikompi. Lee ym. sen sijaan ovat uudelleenarvioineet ja täydentäneet McManusin mallia. Tämän jatkojalostuksen lopputuloksena on kyselyyn perustuva mittaustyökalu, joka pisteuttaa kohdeorganisaation 13 eri muutosjoustavuuteen yhdistetyn indikaattorin perusteella. Resilienssi-indikaattorit on mallissa jaettu kaksifaktorisesti suunnitteluun (Planning) ja sopeutumiskykyyn (Adaptive Capacity) liittyviin indikaattoreihin. (Lee ym. 2013, 34.) Mallin indikaattorit ja niiden ryhmittely on esillä kuviossa 2.



Kuvio 2. Organisaation muutosjoustavuuden indikaattorit (Brown ym. 2017, 39, suomennettu) Kuten kuvioista 1 nähdään, Leen ym. mallin indikaattorit on tapana visuaalisissa esityksissä ryhmitellä kolmeen eri attribuuttiin hahmottamisen helpottamiseksi: 1) johtaminen ja kulttuuri, 2) verkostot ja suhteet ja 3) muutosvalmius. Nämä attribuutit poikkeavat edellä mainituista suunnittelun ja sopeutumiskyvyn faktoreista. Tämän mallin avulla organisaatiot saavat tietoa vahvuuksistaan ja heikkouksistaan muutosjoustavuutensa

suhteen, mikä ohjaa kehittämään resilienssiä organisaation ja sen sidosryhmien odotusten vastaamiseksi. Mainittakoon lisäksi, että mallin varsinainen testityökalu kysymyksineen on tekijänoikeussuojattu ja sen käyttö on luvanvaraista. Testityökalun oikeudenhaltija on Resilient Organisations -tutkimusohjelma Canterburyn yliopistossa Uudessa Seelannissa. Työkalun käyttö akateemisessa tarkoituksessa on ilmaista, mutta edellyttää hakemuksen lähettämistä oikeudenhaltijalle. (Brown ym. 2017, 38–39; Lee ym. 2013, 35.) Lisäksi testityökalun tuottama tieto on luonteeltaan määrällistä. Työkalun tuottaman datan laadun ja sen käytölle asetettujen esteiden vuoksi sen hyödyntäminen on päätetty jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Edellä käsiteltyjen mallien läpikäynnin tarkoituksena on lähinnä tuoda esille vaihtoehtoisia resilienssin mallintamisen välineitä, joka samalla alleviivaa akateemisen konsensuksen puuttumista resilienssitutkimuksen kentällä.

2.4 Resilienssin erottaminen sen lähikäsitteistä

Käsitteellisesti resilienssi tai muutosjoustavuus voi tietyissä yhteyksissä mennä hieman päällekkäin muiden ajatusrakennelmien eli konstruktioiden kanssa – onhan kyseessä kuitenkin vain yksi ilmaisu ominaisuudelle, joka selittää kuinka organisaatiot selviävät haastavista tilanteista. Raetzen ym. (2022) meta-analyysissä tunnistettiin jopa 26 eri konstruktiota, joita on käytetty yhdessä resilienssin kanssa tai joiden samankaltaisuuteen on kiinnitetty huomiota. Osa näistä konstruktioista viittaa vain yhteen resilienssin tasoon (yksilö, organisaatio, toimitusketju) ja osaa käytetään puolestaan kokonaisvaltaisemmin viittamaan koko analyysiin (mukaan lukien sopeutuminen, selviytyminen ja palautuminen). Osa käsitteistä käytettiin jopa resilienssin synonyyminä, mikä toimii jälleen osoituksena tutkimuskentän hajanaisuudesta. (Raetze ym. 2022, 881.)

Eräissä vanhempaa ajattelutapaa edustavissa tutkimuksissa resilienssi on saatettu niputtaa osatekijäksi jonkin korkeamman tason käsitteen alle. Esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisen työmotivaation osatekijänä on saatettu pitää tämän kykyä selviytyä häiriöistä epäoptimaalisissa olosuhteissa (eng. career resilience). Ajattelutapaa pidetään vanhentuneena siksi, että siinä resilienssi käsitetään yksinomaan passiivisena reaktiona muutoksiin ja häiriöihin. Tuoreemmat resilienssitutkimuksen suuntaukset sen sijaan ovat sisällyttäneet määritelmiinsä myös ennakoivan elementin. (Raetze ym. 2022, 881.)

Tietyissä yhteyksissä osa resilienssin lähikäsitteistä on myös vastavuoroisesti luettu osaksi resilienssiä. Tällaisia käsitteitä ovat muun muassa kestävyys, henkinen sitkeys, siukkuus ja valmius. Esimerkiksi kestävyyttä pidetään vakaana eli suhteellisen

muuttumattomana henkilöpiirteenä, joka määräytyy kolmen tietyn taipumuksen kautta: yleinen sitoutuneisuus, hallinnan tunne ja haastavuuden sieto. Tästä poiketen resilienssiä pidetään dynaamisena ja ajan myötä muuttuvana konstruktiona, jota voidaan kehittää ja tukea. (Raetze ym. 2022, 882.) Muita resilienssiin läheisesti liittyviä ominaisuuksia, kuten palautumista, sopeutumista ja elpymistä voi sen sijaan olla haastavampaa erottaa pääkäsitteestä, ja tällaisia ominaisuuksia onkin eräisissä tutkimuksissa kohdeltu resilienssin osatekijöinä (ks. Linnenluecke & Griffiths 2012). Resilienssi ymmärretään kuitenkin pääsääntöisesti organisaation tai yksilön sisältä ulospäin suuntautuvana uusiutumisenä, toisin kuin esimerkiksi termi *sopeutuminen*, joka puolestaan korostaa tarvetta mukautua ympäristöön ulkoa sisäänpäin kohdistuvan paineen seurauksena (ks. Lengnick-Hall ym. 2011, 244).

Viimeinen Raetzen ym. (2022, 882) erittelemä ja toisinaan hämmennystä aiheuttava konstruktioiden joukko ovat ne ajatusrakennelmat, jotka sijoittuvat näennäisesti resilienssin kanssa samalle tasolle, mutta tarkoittavat hieman eri asioita. Tällaisia konstruktioita ovat esimerkiksi joustavuuden, ketteryyden ja selviytymiskykyisyyden käsitteet, joiden käyttö on tavallista esimerkiksi toimitusketjuja käsittelevässä kirjallisuudessa sekä IT- ja kasvuyrityskonteksteissa. Esitettyjen käsitteiden ja resilienssin välillä tunnistetaan jälleen joi-takin yhteneväisyyksiä, mutta käsitteisiin liittyvät painotukset vaihtelevat. Yksinkertais-taen ilmaistuna resilienssi organisaatio uusiutuu ja sopeutuu, kun taas joustava tai ketterä organisaatio palaa takaisin vanhoihin toimintatapoihinsa haasteista selvittyään. Nykyai-kaiset resilienssin määritelmät painottavatkin organisaation kykyä vahvistua kriisin myötä, jolloin kyse on muustakin kuin vain selviytymisestä ja ketteryydestä. (Raetze ym. 2022.)

3 Organisaatio muutoksessa

3.1 Muutoksen luokittelu

Organisaatiot kohtaavat toiminnassaan monenlaisia muutoksia, joiden luonteen ja taustatekijöiden ymmärtäminen voi auttaa organisaatiota selviytymään muutoksesta ja auttaa tunnistamaan kuhunkin muutostilanteeseen parhaiten soveltuvan johtamistavan. Tushman ym. (1986, 31) mukaan organisaation kehityksen aikana tapahtuu jaksottaisesti pääosin pieniä ja inkrementaalisia muutoksia (eng. converging change), joiden lomassa tapahtuu harvemmin mullistavia muutoksia strategiassa, valtarakenteissa ja hallintajärjestelmissä (eng. discontinuous change). Pienemmillä muutoksilla hienosäädetään organisaation voimavaroja vastaamaan paremmin sen tavoitteita ja tavoitteita tukevia rakenteita, sekä vastaamaan pienimuotoisiin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jotka eivät vaadi rakenteellisia muutoksia organisaatiossa. Merkittävät muutokset sen sijaan tapahtuvat huomattavien toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tai niiden ennakoinnin johdosta. Tällaiset muutokset edellyttävät rakenteellista uudistumista organisaation sisällä. (Tushman ym. 34–37.) Tällaiseen muutoksen luokitteluun perustuen organisaatiossa tapahtuvaa muutosta voidaan tutkitun tiedon perusteella luonnehtia jatkuvaksi inkrementaaliseksi prosessiksi, jonka toisinaan keskeyttää ”vallankumouksellinen” käännekohta organisaation toiminnassa (Romanelli & Tushman 1994, 1160).

Smithin ym. (2005, 108–109) mukaan muutoksen nopeus on henkilöstön näkökulmasta selkeäksi miellettyä muutoksen luokitteluperuste. Nopeaan muutokseen liittyy heidän mukaansa organisaation näkyvä alisuoriutuminen, jolloin muutoksia tehdään välittömänä organisatorisena vasteena johonkin tiettyyn uhkatilanteeseen tai kriisiin. Toisaalta hitaan tai ”laiskan” muutoksen koetaan tapahtuvan taustalla jopa päivittäin ja ilmenevän pieninä muutoksina olemassa oleviin käytäntöihin ja toimintatapoihin. Kolmanneksi koetuksi muutoksen lajiksi on nostettu niin kutsuttu tahaton tai sattumanvarainen muutos. Tahaton muutos ei perustu suunnitelmaan tai strategiseen tavoitteeseen, muttei välttämättä myöskään toiminnan inkrementaaliseen evoluutioon ulkoisen paineen pakottamana. Sen sijaan tahaton muutos voi syntyä satunnaisesti yllättävien olosuhteiden ja tekijöiden myötä. Uusia käytäntöjä ja prosesseja saatetaan ottaa käyttöön ilman johdon hyväksyntää, ja johto voi kokea jopa tietynasteista voimattomuuden tunnetta satunnaisesti ilmaantuvien muutosten keskellä. Tahaton muutos voi johtaa joko myönteisiin tai kielteisiin lopputulemiin organisaation kannalta. (Smith ym. 2005, 108–109.)

Muutoksia saatetaan luokitella myös sen mukaan onko muutos suunniteltu vai suunnittelematon. Esimerkiksi Jager ym. (2016, 438) määrittelevät suunnittelemattoman muutoksen sellaiseksi muutokseksi, joka tapahtuu yllättävän tilanteen, esimerkiksi organisaation toimintaan liittyvän skandaalipaljastuksen seurauksena. Tällaisille muutoksille tyypillistä on niiden sekava luonne. Suunniteltuina muutoksina puolestaan pidetään sellaisia merkittäviä muutoksia, joiden takana on organisaation johto (Jager ym. 438–439). Williams ja Williams (2007, 36) yhtyvät näkemykseen, jonka mukaan suunnittelematon muutos syntyy ulkoisten voimien kautta, jotka pakottavat organisaatiota mukautumaan. Tällaisina ulkoisina voimina voidaan pitää esimerkiksi poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia tai teknologisia tekijöitä. Suunniteltuna muutoksena he pitävät myös Jagerin ym. tapaan lähtökohteisesti organisaation johdon ajamaa muutosta, mutta tarkentavat että muutos on usein niin ikään vastaus ulkoisen ympäristön asettamiin paineisiin. Lisäksi suunniteltuun muutokseen liittyy heidän mukaansa tietynlainen pakotus, joka todennäköisemmin synnyttää muutoksen vastaanottajissa tyytymättömyyttä ja voi aiheuttaa konflikteja (Williams & Williams 2007, 36).

Oletuksena suunniteltujen muutosten taustalla vaikuttavassa päätöksenteossa on että se perustuu logiikkaan ja rationaaliseen ajatteluun. Olemassa olevien rakenteiden puitteissa tapahtuva suunniteltu muutos on ennalta-arvattava ja suhteellisen hallittu tapahtumien sarja. Suunnittelemattomat muutokset sen sijaan ovat yllättäviä, ja ne vaativat organisaatiolta paitsi valppautta muutosta ennakoivien signaalien havaitsemisessa, mutta toisaalta myös sen mahdollisuuden tunnustamista, että organisaatio ei välttämättä kykene jatkamaan toimintaansa entisellään odottamattomien muutosten tapahduttua. (Knowles & Saxberg 1988, 253–255.)

Varhaisemmat organisaation toiminnassa tapahtuvien muutosten luokitteluun pyrkivät mallit ovat keskittyneet lähinnä muutoksen mittakaavaan, tahtiin ja kompleksisuuteen, mutta teknologisen kehityksen ja globalisaation seurauksena kasvaneiden taloudellisten riippuvuussuhteiden myötä muutosten ja liiketoimintaongelmien mutkikkuus on moninkertaistunut. Liiketoimintaasteiden luonne on siis tänä päivänä toisenlainen kuin menneinä vuosikymmeninä – teknologinen kehitys ja monitahoiset, useita sidosryhmiä osallistavat toimitus- ja arvoketjut altistavat yrityksiä uudentilaisille ongelmille ja kriiseille. (Morais ym. 2020, 2)

3.2 Kriisit ja häiriöt

Organisaatioon kohdistuvilla kriiseillä viitataan johtamistutkimuksessa äkillisiin tilanteisiin, jotka edellyttävät nopeaa reagoitua ja päätöksentekoa. Myös muiden tunnelatautuneiden termien käyttö on tavallista organisaatiokriisin kuvailussa. Voimakkaiden ilmaistujen käytöllä sanoitetaan kriiseihin usein liittyvää epämääräisyyttä niin sen syiden kuin sen seurausten osalta, sekä korostetaan nopean tilanteen ratkaisun ihannetta. Organisaatiokriisiä pidetään lähtökohtaisesti epätodennäköisenä, mutta liiketoimintaan merkittävästi vaikuttavana tapahtumana. (Pearson & Clair 1998, 60.) Kriisien tarkassa määrittelyssä on ollut haasteita, sillä niitä ei ole juurikaan käsitteellistetty tieteellisessä kirjallisuudessa (Sarkar & Osiyevskyy 2018, 48).

Sanana kriisi luo mielikuvan tilanteesta, jossa yksilö tai ryhmä saattaa kohdata kielteisen lopputuleman. Tämä mielikuva syntyy Duttonin (1986, 502) mukaan ongelman kognitiivisen kehystyksen ominaisuuksista:

- 1) ongelman koetusta vakavuudesta (toisin sanoen mahdollisten menetysten suuruudesta),
- 2) ongelman välittömyydestä, sekä
- 3) epävarmuudesta.

Nämä kolme kriisiin liitettävää ominaisuutta ovat säilyneet akateemisessa keskustelussa lähes muuttumattomina, joskin Duttonin alkuperäisiä perusteluja on sittemmin syvennetty (ks. Pearson & Clair 1998).

Ensimmäinen kriisille ominainen piirre eli vakavuus viittaa mahdollisten negatiivisten lopputulemien koettuun suuruuteen tilanteessa, jossa korjaavia toimia ei tehdä. Jotkut tutkijat ovat nähneet tarpeelliseksi tehdä selkeän eron organisaation suorituskyvyn aleneman ja kriittisen uhan välillä. Erottelulla korostetaan tärkeää kykyä tunnistaa potentiaalisesti syvät kriisit tavanomaisista liiketoimintaa kohtaavista haasteista. Kriittisiin uhkiin luetaan esimerkiksi äärimmäiset, odottamattomat ja ylivoimaiset tapahtumat, mutta myös toimintaympäristön epäjatkuvuuksien synnyttämät tapahtumat, kuten poliittiset myllerrykset, sääntelymuutokset ja teknologiset läpimurrot. (Sarkar & Osiyevskyy 2018, 49.)

Kriisin toinen tyypillinen ominaisuus eli välittömyys viittaa organisaation käytettävissä olevaan rajalliseen aikaikkunaan vastata sen toimintaan vaikuttavaan uhkaan. Tämän

aikaikkunan umpeutuessa uhkaa käsittelevien päätösten tekeminen on myöhäistä, tai ne joudutaan tekemään uhan seurauksena heikentyneissä olosuhteissa. Uhan välittömyyden määrittämisellä kyetään ohjaamaan ongelman ratkaisuun tähtäävää toimintaa – alhaisen välittömyyden uhkien kohdalla kyetään laatimaan ja kokeilemaan kattavasti erilaisia suunnitelmia ja toimintavaihtoehtoja, kun taas korkean välittömyyden uhkiin vastaaminen edellyttää hyvinkin nopeaa reagointia. (Sarkar & Osiyevskyy 2018, 49.)

Kriisin kolmas ominaisuus eli epävarmuus on seurausta strategisten liiketoimintaongelmien arvioinnille tyypillisestä kompleksisuudesta ja niihin liitettävistä epävarmoista lopputulemista. Epävarmuus painostaa liikkeenjohdon ottamaan kantaa siihen, miksi kriisi on tapahtunut sekä laatimaan tarvittavat toimet kriisin ratkaisemiseksi. Käsitteellisessä mielessä epävarmuuden aistimus viittaa epäluottamukseen päätöksentekijäosapuolta kohtaan, sillä johdettavat odottavat johtajiltaan tiettyä kykyä ennakoita muutoksia ja viestiä ulkoisen ympäristön kehityskulusta. (Sarkar & Osiyevskyy 2018, 49.)

Kaikki kriisit eivät ole keskenään samanlaisia, ja niitä voidaankin luokitella esimerkiksi niiden lähteiden tai luonteen perusteella. Valtaosa olemassa olevista kriisitypologioista eli luokittelumalleista on laadittu erillään organisaatioiden kriisivasteiden typologioista, joten kriisityypit ja vasteet keskenään integroivien mallien luomien on ollut vaikeaa. Sarkarin ja Osiyevskyy (2018, 49–50) kaksiulotteinen luokittelumalli jakaa kriisit kahden muuttujan mukaan: kriisin koetun alkuperän ja kriisin ajallisen etenemisen mukaan. Mallin mukaan kriisi voi olla alkuperältään joko teknologistaloudellinen tai inhimillisyhteiskunnallinen. Teknologistaloudellinen kriisi juontuu esimerkiksi tuotevioista tai markkinaosuuksien äkillisestä laskusta, ja inhimillisyhteiskunnallinen kriisi puolestaan esimerkiksi sabotaasista, häirintäskandaaleista, terrorismista tai ympäristövahingoista. Kriisin ajallinen eteneminen sen sijaan jaetaan äkillisiin ja äärimmäisiin tapahtumiin sekä prosessuaalisiin kriiseihin, joiden juurisyyt voivat olla olemassa pitkäänkin ennen kuin ne äityvät suuriin mittasuhteisiin. Äkillisen kriisin taustalla voi olla esimerkiksi luonnonkatastrofi tai poliittisen ympäristön muutos, kun taas hiljattaisen kriisin taustalla saattaa vaikuttaa esimerkiksi disruptiivinen innovaatio, joka syrjäyttää markkinajohtajien tuotteet tai demografiset muutokset, jotka rapauttavat yrityksen asiakaskunnan perusteita.

Kaikki kriisit ovat häiriöitä, mutta kaikki häiriöt eivät ole kriisejä. Toisin sanoen jos organisaation toiminnassa ilmenevät poikkeustilat ajatellaan vaihteluvälinä, kriisit asettuvat sen vakavampaan ääripäähän. Suomen kielessä ei varsinaisesti ole omaa sanaa

organisaation toimintaan vaikuttavalle lievemälle häiriölle, mutta kansainvälisessä akateemisessa kirjallisuudessa lieviin häiriöihin on viitattu muun muassa sanalla ”disruption” kun on kyse jonkintasoiseen organisaatiomuutokseen johtaneesta ulkoisen tekijän aiheuttamasta häiriöstä (ks. Laughlin 1991) ja ”incident” (Hayes & Smudde 2015, 426) kun kyse voi olla sekä sisäisestä että ulkoisesta poikkeustilasta, joka ei välttämättä muodosta merkittävää uhkaa mutta vaatii silti välitöntä reagointia. Tässä tutkimuksessa häiriöihin viitattaessa tarkoitetaan jatkossa kriiseihin nähden lievempiä poikkeustiloja, jotka edellyttävät jonkinlaista reagointia organisaatiossa.

Oli kyse sitten kriisistä tai lievemmästä häiriöstä, organisaatio voi pyrkiä suojautumaan niiden vaikutuksilta jatkuvuudenhallinnan keinoin. Jatkuvuudenhallinta on prosessi, jolla organisaatio luo edellytyksiä arvioida, ehkäistä ja suojautua monipuolisesti häiriöitä, riskeiltä ja uhilta, ja tätä kautta säilyttää kykynsä tuottaa arvoa (Huoltovarmuuskeskus). Prosessin tarkoituksena on nimensä mukaisesti varmistaa organisaation toiminnan jatkuminen. Liiketoimintakontekstissa jatkuvuudenhallinnan voidaan ajatella tuovan yhteen useita eri johtamisen prosesseja yhden kokonaisvaltaisen prosessin alle, kuten esimerkiksi riskin-, laadun- ja toimitusketjujen hallinnan, kriisiviestinnän, PR:n ja työturvallisuustoiminnan (Randeree ym. 2012, 475). Jatkuvuudenhallinta voi myös vahvistaa organisaation resilienssiä tukemalla uhkien ennakoimista, kriisivarautumisesta, sopeutumista ja organisaation oppimista (Goldstein & Flynn 2022, 363).

3.3 Työntekijä muutoksessa

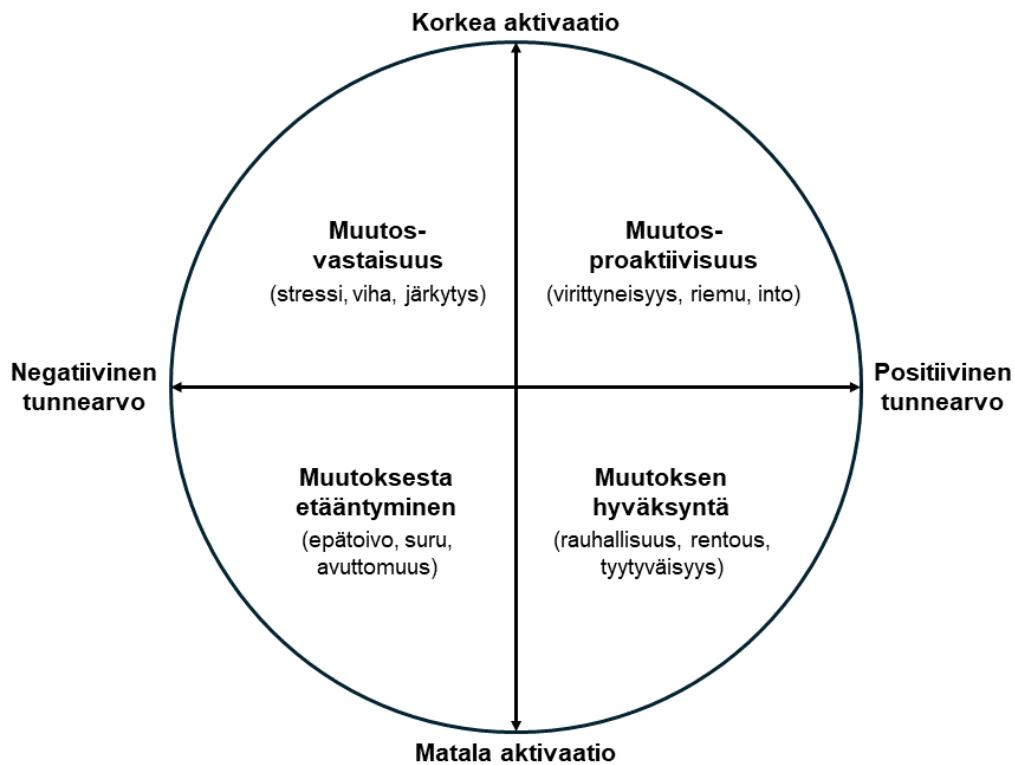
Muutostilanteessa yksilöt joutuvat sopeutumaan. Yksilöihin onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota organisaatiomuutoksen tarkastelussa. Organisaation henkilöstön osalta organisaatiomuutoksen tutkimuksessa on pitkään keskitytty vain niin kutsuttujen muutosagenttien tutkimiseen, ja muuta henkilöstöä on pidetty lähinnä passiivisina reagoijina (Oreg ym. 2018, 66). Tämä agenttikeskeisyys on näkynyt esimerkiksi siten, että muutosagentteja on saatettu jopa pitää muun henkilöstön ”irrationaalisen” käyttäytymisen valittavina uhreina (Ford ym. 2008, 362). Muutosagenteilla tarkoitetaan liiketaloudellisessa yhteydessä sellaisia avainroolissa olevia organisaation jäseniä, joilla on kyky myötävaikuttaa muutoksen toteutumiseen ja hyväksymiseen organisaation muiden jäsenten keskuudessa, toisin sanoen ehkäistä muutosvastarintaa. Muutosagentit saattavat kuitenkin omalla toiminnallaan jopa lisätä muutosvastaisuutta organisaatiossa esimerkiksi

pettämällä henkilöstön luottamuksen tai epäonnistumalla muutosviestinnässä. (Ford ym. 2008, 365–366).

Muutosagenttien ohella muihin organisaation jäseniin saatetaan viitata esimerkiksi termillä muutoksen vastaanottaja (eng. change recipient). Tämän henkilöstön osan yhtenä keskeisenä ominaisuutena on tutkimuskirjallisuudessa pidetty juuri muutosvastarintaisuutta, ja vasta lähivuosina henkilöstön muutokseen reagointia on alettu tarkastella vaihteluvälinä, joka sisältää muutakin kuin muutosvastaisuuden eri asteet (ks. Dent & Goldberg 1999; Ford ym. 2008). Agenttikeskeisen tieteellisen kirjallisuuden monipuolistuttua muutoksen vastaanottajien reagoinnin skaalaa on laajennettu muun muassa termeillä kyy-nisyys, vieroituskäyttäytyminen, valmius, tuki ja sitoutuneisuus. Muutoksen vastaanottajan reagointia voidaan nimittää useilla eri termeillä, mutta keskeisin fokus tutkimuksissa lienee kuitenkin reagoinnin tunnearvo, joka muutoksessa asettuu jonnekin erittäin kielteisen ja erittäin positiivisen välille. (Oreg ym. 2018, 66–67.)

Muutoksen vastaanottajan reagoinnissa tunteilla on suuri merkitys kokonaisvaltaisen kokemuksen ja käyttäytymisen muodostumisessa. Yleisesti hyväksytyn tunteiden käsitelmän mukaan tunnepitoiset tapahtumat, kuten muutoksen synnyttämät yksilölliset kokemukset koostuvat kahdesta itsenäisestä ulottuvuudesta: tunnearvosta (eng. valence), joka ilmaisee miellyttävyyden astetta sekä aktivaatiosta (eng. activation), joka puolestaan ilmaisee kiihottumisen tasoa. Tunnepitoisen tapahtuman synnyttämä tunnearvo ja aktivaation taso puolestaan välittyvät yksilön käyttäytymiseen. Myönteiset tunteet liitetään tapahtumaa tukevaan käyttäytymiseen ja kielteiset tunteet puolestaan sitä häiritsevään käyttäytymiseen. Niin ikään aktivaation tason nähdään peilautuvan käyttäytymiseen. (Oreg ym. 2018, 67–68.)

Edellä käsitellyn tiedon pohjalta Oreg ym. (2018, 68) ovat soveltaneet Russellin (1980) tunnettua kaksiulotteista emotioteoriaa (eng. The Circumplex Model of Affect) malliin, joka havainnoi yksilön käyttäytymistä muutostilanteessa tämän kokeman tunnearvon ja aktivaation tason mukaisesti. Kyseistä mallia on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Muutoksen vastaanottajan reagointi ja reaktioita vastaavat tunnetilat (Oreg ym. 2018, 69, suomennettu)

Kuten kuviosta 3 nähdään, matala aktivaatio yhdistettynä myönteiseen tunnearvoon ajatellaan johtavan muutokselle suotuisaan käyttäytymiseen, joka näkyy yksilössä rauhallisena ja rentoutuneena tunnetilana. Tällaiseen käyttäytymiseen liitetään myös yksilön positiivinen asenne ja hyvinvoinnin kokemus. Matalan aktivaation hyväksyvään muutosasenteeseen ei liity juurikaan vuoropuhelua päättävän osapuolen kanssa, mikä voi suunniteltujen muutosten kohdalla olla epäedullista. (Oreg ym. 2018, 69–70.) Sen sijaan suunnittelemattomien muutosten ja häiriötilanteiden johtamisen näkökulmasta matalan aktivaation hyväksyvä suhtautuminen voisi olla tavoiteltavaa.

Vastaavasti toisessa ääripäässä kielteinen tunnearvo yhdessä korkean aktivaation kanssa johtaa mallin mukaisesti muutosvastaisuuteen. Tällöin yksilö kokee olonsa stressaantuneeksi, harmistuneeksi ja jopa vihaiseksi. Tämä on huomionarvoinen asia erityisesti silloin, kun ollaan tekemisissä organisaatioita kohtaavien häiriötilanteiden kanssa, jotka voivat tulla yksilölle yllätyksenä aiheuttaen tälle äkillistä ja voimakasta stressiä. Jos ei puhuta yksinomaan äkillisestä häiriötilanteesta, aktiivinen muutosvastaisuus voi ilmetä myös kriittisen tai halventavan tiedon levittämisenä, mielipiteiden ilmaisemisenä tai henkilöstön vaihtuvuutena. Erityisesti vaihtuvuudella on muutoksen kannalta huomattava

merkitys, sillä vaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia rekrytoinnin ja perehdyttämisen muodossa. Sillä voi myös olla heikentävä vaikutus organisaatio- ja tiimitason suoriutumiseen, mikä korostuu sitä mukaa mitä tietointensiivisemmästä organisaatiosta on kyse. (Oreg ym. 2018, 71.)

Aktiivinen muutosvastaisuus ei kuitenkaan aina ole pelkästään kielteinen ilmiö, vaan siitä voi joskus myös olla organisaatiolle hyötyäkin. Kielteisen suhtautumisen avoin ilmaiseminen voi tuottaa arvokasta tietoa muutoksen suunnitteluvaiheessa, jolloin mahdollisiin epäkohtiin tai epähuomiolle jääneisiin seikkoihin voidaan tehdä muutoksia (Oreg ym. 2018, 71). Tämä tietysti pätee vain suunniteltujen muutosten kohdalla, ei liiketoimintaympäristössä tapahtuvien häiriöiden kohdalla. Lisäksi tyytymättömyyden ilmaiseminen voi auttaa yksilöä purkamaan stressiään (Morrison 2011, 395–396). Stressitason laskeminen saattaa puolestaan auttaa työntekijään selviytymään uhkaavasta tilanteesta. Avoimen muutosvastaisuuden yhtenä hyvänä puolena voidaan myös nähdä henkilöstön tunnetilan luettavuus. Tämä tukee muutosagenttien toimintaa, sillä tunteiden avoimuus vähentää epäselvyyden ilmapiiriä ja auttaa tulkintojen tekemisessä, jolloin muutosagentit pystyvät tarvittaessa tekemään hienosäätöjä suunniteltuihin muutoksiin tai niiden jalkauttamisprosessiin. (Van Dyne ym. 2003).

3.4 Johdon rooli muutoksessa

Tämän tutkimuksen tavoitteisiin peilaten organisaatiomuutoksen typologisoinnin ja henkilöstönäkökulman ohessa on hyvä käsitellä myös johdon roolia muutoksessa. Organisaation sisäisesti resilienssiä synnyttävien ominaisuuksien olemassaolo on monelta osin sen ohjauksesta vastaavan tahon, toisin sanoen johdon käsissä: millaisia arvoja organisaatio edustaa, kannustetaanko työntekijöitä luovaan ajatteluun, sallitaanko heidän toimia autonomisesti ja sitoutetaanko heitä päätöksentekoon, myönnetäänkö resursseja tarpeeksi ja niin edelleen. Tässä oli vain muutama esimerkki johdon osallisuudesta resilienssin synnyttämiseen. Paneudutaan seuraavaksi johdon eri tasojen rooleihin organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa.

Perinteisesti organisaatiomuutoksen toteuttamisen on katsottu kuuluvan ylimmän liikkeenjohdon toimenkuvaan⁴ (ks. Heyden ym. 2017, 963). Tätä ”ylhäältä-alas” -

⁴ Chandler, A. (1962) *Strategy and structure: The history of American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

koulukuntaa edustavat tutkijat painottavat ylimmän johdon asemaa organisaation huipulla, ja mieltävät näiden olevan organisaatiomuutoksen suhteen merkittävässä asemassa (ks. Wiersema & Bantel 1992). Sen sijaan organisaation keskijohdon täydentävä rooli on saatettu jättää kokonaan huomiotta, tai heitä on saatettu jopa pitää muutoksen esteinä tai syntipukkeina muutosten epäonnistumiselle (Heyden ym. 2017, 963). Sittemmin valtavirtatutkimukseen ovat rantautuneet myös keskijohdon roolia tarkastelevat tutkimukset Kanterin (1982) kirjoituksen myötä, jossa korostettiin keskijohdon roolia vallitsevan asiointilan, ”status quon” haastajana. Esimerkiksi Burgelmanin (1983, 241) mukaan alhaalta ylös johdetut hankkeet voivat saada aikaan jopa organisaation laajuisen muutoksen. Hänen mukaansa yrittäjyyden ”moottori” vallitsee juuri operatiivisella tasolla, josta keski-johto tyypillisesti on vastuussa. Keskijohdon roolia korostava koulukunta saattaa kuitenkin vuorostaan jättää huomioimatta esimerkiksi ylimmän johdon kyvyn jäsentää ja suodattaa keskenään kilpailevia pyrkimyksiä, huomioida useita eri sidosryhmiä sekä sovittaa kiistanalaiset muutosvaatimukset organisaation viitekehykseen. Organisaatiomuutoksen käynnistäminen ja toteuttaminen nojaa siis sekä keskijohdon että ylimmän johdon yhteispeleihin. (Heyden ym. 2017, 963.)

Heydenin ym. (2017, 974) mukaan keskijohdon aloitteellisuus muutoksen käynnistämässä saa organisaatiossa taakseen korkeamman henkilöstön tuen, verrattuna ylimmän johdon käynnistämään muutokseen. Henkilöstön hyväksyntää kasvattaa kuitenkin entisestään ylimmän johdon tehokas ja legitimiiksi koettu resurssien kohdentaminen keskijohdon käynnistämän muutoksen taustatukena, sekä ylimmän johdon kyky kontekstualisoida muutos. Molempia johdon tasoja siis tarvitaan muutoksen läpiviemiseksi tavalla, joka nauttii myös laajemman henkilöstön kannatusta. Suunniteltua organisaatiomuutosta tulisi siis lähestyä monitasoisesti ja avoimesti sekä keskijohdon että ylimmän johdon vahvuuksia hyödyntäen sujuvan muutoksen varmistamiseksi (Heyden ym. 976).

Kuten luvussa 3.1 todettiin, organisaatiomuutoksen taustalla voi olla useita eri ajureita ja syitä. Ylimmän liikkeenjohdon dynamiikkaa tutkineet Morais ym. (2020, 10) esittävät, että muutoksen luonteesta ja tyypistä riippuen vastuuta muutoksen johtamisesta kannetaan organisaatiossa eri tavoin. Kun organisaation kohtaamat haasteet ja sisäiset valtarakenteet ovat selkeästi määriteltyjä ja menestyksestä on selkeitä merkkejä, toimitusjohtajan rooli on usein toimia suunnannäyttäjänä ja johtoryhmän puolestaan valppaana tarkkailijana. Tällaisessa muutostilanteessa uusi toimitusjohtaja saatetaan nimittää ongelmien diagnosoimiseksi, sekä muutossuunnitelman laatimiseksi ja toteuttamiseksi. Kun haasteet

muuttuvat sosiopoliittisemmiksi ja epämääräisemmiksi, ja kun avaimet haasteiden ratkaisemiseksi ovat jonkin ulkoisen sidosryhmän käsissä, johtoryhmä ottaa usein johtajan roolin itselleen omaksuen sovittävän lähestymistavan muutosten läpivientiin.

Perinteisten johtamiskäsitysten kautta ymmärretty organisaatio on Denhardtin ja Denhardtin (2010, 338) mukaan vihamielinen muutosjoustavuutta ja sopeutumiskykyä kohtaan. Perinteiset näkemykset johtamisesta korostavat tiukkaa hallintaa ja konemaista tehokkuutta, ja johdon tehtävänä pidetään organisaation hallintaa, sääntöjen noudattamisen valvontaa sekä varianssin ja vaihtelun karsimista. Perinteistä kaavaa noudattava ajattelu on täysin vastakkainen muutosjoustavuuden kannalta: pyrkimykset absoluuttiseen tehokkuuteen vähentävät esimerkiksi resilienssin kannalta tärkeää redundanssia eli moninkertaisuutta. Tehokkuuden tavoittelun vuoksi vahvasti eriytetyt työtehtävät ja keskitetty työnjohto eivät myöskään ole muutosjoustavuuden kannalta tavoiteltavia, sillä tällaiset rakenteet heikentävät työntekijän kykyä sopeutua joustavasti uusiin rooleihin. Tiukan hierarkkiset valtajärjestelmät puolestaan rajoittavat tiedon saatavuutta, mikä heikentää yksilön kykyä tunnistaa ongelmatilanteita ja reagoida niihin asianmukaisesti. (Denhardt & Denhardt 2010, 339.)

Muutosjoustavuuden rakentamisen näkökulmasta perinteiselle tiukkaa hallintaa ja ohjausta korostavalle johtamiskäsitykselle kaikin tavoin suotavampi johtamismalli olisi Denhardtin ja Denhardtin (2010, 346–347) mukaan mukautuva johtaminen (eng. adaptive management), joka perustuu ajatukseen organisaation oppimisesta ja jatkuvasta sopeutumisesta muutosten ja vaihtelun kautta. Mukautuva johtaminen on hyödyllisimmillään, kun päätöksenteko ja muutosten implementointi perustuvat huolelliseen ja jatkuvaan toimintaympäristöstä tihkuvan tiedon tarkasteluun. Muutoksia ei tulisi tehdä vain sopeutumisen ilosta, vaan niiden tulisi perustua ympäristön antamiin signaaleihin mahdollisista tulevaisuuden haasteista. (Glover ym. 2002, 27.) Mukautuvalla johtamisella voidaan edistää innovointia ja joustavuutta, jos muutokseen asennoidutaan oppimisen kautta ja hyväksytään epätäydellisen tiedon mahdollisuus. Se kuitenkin edellyttää johtajilta vahvoja arvoja, kykyä tunteiden hillitsemiseen ja nöyryyttä. Erityisesti nöyryys on tärkeässä roolissa muutosjoustavuuden kannalta, sillä nöyryys tukee todenmukaisen maailmankuvan syntyä ja organisaation oppimista. (Glover ym. 27, 347; Westley, 2002, 352–354; Vera & Rodriguez-Lopez 2004, 403).

Kirjallisuuskatsauksen päätökseksi muutama sana siitä mikä rooli teoriolla tässä tutkimuksessa on. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei siis ollut testata minkään tietyn muutosjoustavuuden mallin paikkansapitävyyttä, vaan lähinnä eritellä ja arvioida muutosjoustavuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka ilmenevät energia-alan yritysten toiminnassa. Teoreettiseen kirjallisuuskatsaukseen perustetaan oletuksia esimerkiksi siitä, millaisista tekijöistä resilienssi muodostuu. Teorian pohjalta on esimerkiksi laadittu aineistonkeruun välineenä käytetyt haastattelukysymykset, jolla on pyritty tukemaan tutkimuksen kykyä tarkastella tutkittavan ilmiön kannalta oikeita ja oleellisia asioita. Aikaisempi teoria on niin ikään ohjannut joiltain osin aineiston analyysiä, mutta tästä tarkemmin luvussa 4. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyyn teoriaan viitataan jatkossa myös yhteyksissä, joissa esille nousee resilienssiin erottamattomasti kytköksissä olevia teemoja, kuten esimerkiksi työn tekijän rooli muutoksessa.

4 Tutkimusote ja menetelmälliset valinnat

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofisten kysymysten pohdinta saattaa toisinaan jäädä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle, etenkin jos tutkija itse asemoituu lähemmäs käytäntöä. Tällöin tutkija antaa ymmärtää, että filosofiset oletukset eivät ole tutkittavan ilmiön kannalta relevantteja tai että niitä tulee pitää itsestään selvinä. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tieteenfilosofisten kysymysten pohdinnan tulisi kuitenkin olla osa jokaista tutkimusprosessia riippumatta siitä, kuinka empiirisestä tutkimuksesta on kyse. Niin sanotut tieteenfilosofiset perusoletukset ovat nimittäin läsnä tutkimuksen tekemisen joka vaiheessa, ja ne koskevat kaikkea aina ihmisen olemuksen luonteesta tiedonhankintaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 129.) Erityisesti laadullisten liiketaloustieteellisten tutkimusten kohdalla (jota myös tämä tutkimus edustaa) tieteenfilosofiset kysymykset voivat nousta esille esimerkiksi siksi, että laadullinen tutkimus toimii monesti vaihtoehtona valtavirtaiselle liiketaloustutkimukselle ja pohtii usein määrällisessä tutkimuksessa itsestään selvinä pidettyjä perusoletuksia (Eriksson & Kovalainen 2008).

Ontologia on tieteenfilosofian osa-alue, joka pohtii todellisuuden luonnetta sekä ihmisten, yhteiskunnan ja ympäröivän maailman suhdetta toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus käsitetään tavallisesti subjektiivisena mikä tarkoittaa, että yksilön todellisuuskäsitykseen vaikuttavat tämän henkilökohtaiset kokemukset ja havainnot, ja se voi näin ollen vaihdella ajan saatossa sekä henkilöstä toiseen. Tällöin puhutaan siis subjektivismista, eli todellisuuden luonne suhteessa kokijaan riippuu hänestä itsestään. Sen sijaan määrällinen tutkimus yhdistetään tavallisesti objektiiviseen todellisuuskäsitykseen, jossa ympäröivä maailma nähdään erillisenä rakennelmana, joka on olemassa riippumatta yksilön kokemuksesta. Tällöin kyse on siis objektivismista. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämän tutkimuksen ontologinen käsitys on subjektivistinen eli oletuksena on, että haastatteluaineistossa näkyvät vastaajien henkilökohtaiset kokemukset, asenteet ja havainnot. Tämä perusoletus näkyy muun muassa tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksissä ja vaikuttaa taustalla myös aineiston analyysissä.

Ontologian ohella keskeinen tieteenfilosofian osa-alue on epistemologia eli tieto-oppi, joka käsittelee tietämistä ja tiedon luonnetta. Tutkimuksen epistemologinen käsitys määrittelee, miten tietoa tuotetaan ja millä sitä perustellaan. Myös epistemologia voidaan

käsittää objektivistisesti tai subjektivistisesti. Objektivisessa käsityksessä tosimaailma on ulkoinen ja teoriasta riippumaton, kun taas subjektivisessa käsityksessä tosimaailma suodattuu aina kokijan havaintojen ja tulkintojen lävitse. Lisäksi on olemassa joukko suuntauksia, joiden pohjalta epistemologista käsitystä määritetään. Nämä eivät välttämättä mukaudu laadullismäärälliseen kahtiajakoon, vaan ne eroavat toisistaan sen mukaan miten tiedon ajatellaan syntyvän. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tämä tutkimus edustaa tieto-opillisessa käsityksessään interpretivismia eli antipositivismia, joka on subjektivistinen tietokäsitys. Interpretivistisen käsityksen mukaan todellisuus on sosiaalinen rakennelma, ja tiedon ajatellaan olevan saatavilla vain sosiaalisten toimijoiden välityksellä (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkimuksessa interpretivistinen tieto-opillinen suuntaus tulee esille esimerkiksi tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmissä. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty yksilöiden antamina haastatteluina, jotka edustavat näiden yksilöiden kokemusta todellisuudesta. Näitä kokemuksia ei pääsääntöisesti kyseenalaisteta, vaan ne otetaan annettuina ja suhteutetaan laajempaan viitekehykseen. Pyrkimyksenä on siis kokonaisvaltainen ymmärrys.

4.2 Metodologia ja tutkimusmenetelmän valinta

Tieto-oppia muistuttava mutta käytännönläheisempi tieteenfilosofian osa-alue on metodologia eli menetelmäoppi. Siinä missä epistemologia käsittää taustaoletuksen siitä, miten tietoa tuotetaan filosofisessa mielessä, metodologia käsittää ne ratkaisut ja periaatteet, joilla tietoa tuotetaan tutkimuksessa käytännön tasolla. Metodologiassa kyse on periaatekysymyksistä yksittäisten tutkimusmetodien eli -menetelmien taustalla. Tutkimusmetodologia voidaan määritellä ja usein määritelläänkin laveasti joko määrälliseksi tai laadulliseksi tutkimukseksi. (Eriksson & Kovalainen 2008; Hirsjärvi ym. 1997, 183–184.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde esitetään tavallisesti dikotomisena eli kahtiajakautuneena vastakkainasetteluna (Tuomi & Sarajärvi 2018a, 72). Erotus laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen toimii lähinnä tutkimuksen menetelmävalintojen yleislinjojen hahmotuksena, ja moni tutkija pitää jakoa epäselvänä ellei jopa turhana. Nämä metodologiset suuntauksset sekä niihin liitettävä termistö ja menetelmäpaletit ovat kuitenkin jo pitkälti vuosikymmenten saatossa vakiintuneet. (Hirsjärvi ym. 1997, 132; Tuomi & Sarajärvi 2018a, 73.)

Laadullinen tutkimus liitetään perinteisesti ymmärtävään ja ihmistieteelliseen tutkimukseen, kun taas määrällinen tutkimus yhdistetään tavallisesti selittävään ja luonnontieteelliseen tutkimukseen. Tieteenfilosofisten periaatteiden läpi katsottuna laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot saatetaan nähdä toisensa poissulkevinä, mutta tutkimuskäytännössä näiden kahden metodologisten suuntausten piirteet sekoittuvat usein keskenään. (Tuomi & Sarajärvi 2018a, 72.) Hirsjärvi ym. (1997, 161) pitävät laadullisen tutkimuksen lähtökohtana todellisen elämän kuvaamista ja keskeisenä pyrkimyksenä tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Käytännön tutkimustyössä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat kokonaisvaltainen asennoituminen tiedon hankintaan ja aineiston kerääminen todellisissa tilanteissa ja ihmistä tiedon keruun instrumenttina suosien. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan usein myös tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tavallisesti myös laadullisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Lisäksi tutkittavaa aineistoa käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.)

Tämän tutkimuksen alussa esitettyjen tutkimuskysymysten muotoilun vuoksi luonteva metodologinen suuntausvalinta tälle tutkimukselle on laadullisen tutkimuksen viitekehys, sillä siinä painotetaan subjektiivisuutta sekä pyrkimystä tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen menetelmäkonteksti näkyy esimerkiksi tutkimuksen aineistonkeruuprosessissa. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin menetelmäratkaisuna, sillä ne olivat helpoin sovittaa haastateltavien työaikatauluihin. Mahdollisuus osallistua tutkimukseen työajan puitteissa on ajateltu motivoivan vastaajaa.

Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelulajina tavallinen yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 1997, 208). Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tyyppillisesti ennalta määrättyjen asiakokonaisuuksien mukaisesti, joita voidaan tarkentaa lisäkysymyksillä. Myöskään haastattelukysymysten järjestyksellä ei ole juurikaan merkitystä, ja haastattelujen keskinäisen yhdenmukaisuuden vaade on löyhempi kuin vaikkapa lomakehaastattelussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään usein myös synonyymien tasoista nimitystä teemahaastattelu, mutta osa määritelmistä puolestaan pitää teemahaastattelua puolistrukturoidun haastattelun alalajina. Käytännössä puolistrukturoituakin haastattelua saatetaan kutsua teemahaastatteluksi, vaikka siinä esitettävät kysymykset olisivatkin tarkkoja kysymyksiä kuten vaikkapa tässä tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen

aineistonkeruumenetelmänä tulisikin pitää enemmän puolistrukturoitua haastattelua kuin teemahaastattelua, sillä haastattelukysymykset ovat olleet likipitään samat lähes kaikille haastateltaville joitakin tarkentavia kysymyksiä lukuun ottamatta. Teemahaastattelu nimityksenä saattaisi näin ollen synnyttää hieman harhaanjohtavan mielikuvan tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmästä. Tästä huolimatta tämä tutkimus asettuu lujasti laadullisen tutkimukseen kontekstiin.

4.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Tämän tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin on etsitty vastauksia keräämällä aineistoa kotimaisten sähkön- ja lämmöntuottajayritysten, energia-alan palveluntuottajayritysten sekä energiainfrastruktuuriyhtiöiden edustajien haastatteluina vuoden 2023 aikana. Aineistoon on pyritty saamaan kattava edustus kaikista edellä mainituista energia-alan alasektoreista, sillä näin edesautetaan kokonaiskuvan muodostamista tarkastelun kohteena olevasta alasta.

Aineiston keruun tavoitteeksi asetettiin tutkimuksen lähtötilanteessa kymmenen kotimaisen energia-alan yrityksen edustajan haastattelusta koostuva aineisto, sillä laadullisessa pro gradu -tasoisessa haastattelututkimuksessa kymmentä haastattelua pidetään yleisesti ottaen hyvänä otoksena. Tutkimuksen lähtötilanteessa aineistonkeruun lopettamiselle asetettiin myös lisäehdoksi aineiston saturoituminen eli kylläntyminen mikä tarkoittaa, että aineisto alkaa toistamaan itseään. Hirsjärven ym. (1997, 181) mukaan kylläisyys- tai saturaatioajatteluun liittyy laadullisessa tutkimuksessa tiettyjä ongelmia, jotka liittyvät esimerkiksi tutkijan omaan oppineisuuteen löytää uusia näkökulmia ja mahdottomuuteen tietää varmaksi, milloin tutkimuskohde lakkaa tuottamasta uutta informaatiota. He kuitenkin huomauttavat, että saturaatioajattelu on osoittautunut käytännössä hyväksi ohjeuoraksi määritellä laadullisen aineiston lukumäärää. Tämänkin tutkimuksen yhteydessä voinee todeta, että tässä käytännön ohjeessa on jotain perää, sillä vaikka lopulta toteutunut haastattelujen lukumäärä jäi hieman tutkimuksen alussa asetetusta tavoitteesta, on aineistosta silti havaittavissa toistuvia teemoja.

Aineistonkeruuprosessi aloitettiin etsimällä mahdollisia kohdeyrityksiä energia-alan etujärjestön Energiateollisuus ry:n täysjäsenten luettelosta. Luettelosta poimittiin satunnaisesti tutkijaa kiinnostavia, pääasiassa suuria tai keskisuuria yrityksiä, pois lukien yksinomaan sähkökauppaa harjoittavat pienimuotoiset yritykset (ks. luku 1.3). Pyrkimyksenä oli kuitenkin saada vastaajien joukkoon edustusta kaikkien muiden sektoreiden joukosta.

Varsinaisten haastateltavien yhteystietoja etsittiin kiinnostavien kohdeyritysten julkisilta verkkosivuilta. Haastateltavat valikoituivat aineistonkeruuprosessin kohteeksi heidän asemansa perusteella, jotka vaihtelivat yrityksestä toiseen. Tyypillisiä tehtävänimikkeitä olivat esimerkiksi liiketoimintapäällikkö, käyttöpäällikkö ja kehitysjohtaja. Lähtökohtana kohdevastaajien lähestymiselle oli kuitenkin tutkimuksellinen edellytys siitä, että heillä olisi kykyä esittää perusteltuja näkemyksiä tutkijan esittämiin haastattelukysymyksiin.

Haastateltaville esitetyt haastattelukysymykset (liite 1) on laadittu vahvasti kirjallisuuskatsauksessa käsitelyyn teoriaan nojaten. Keskeisimpänä teoreettisena tukipilarina haastattelukysymysten laadinnassa toimi luvussa 2.3.1 käsitelty Kanturin ja İşeri-Sayn integroiva resilienssimalli. Lisäksi haastattelukysymysten laadinnassa huomioitiin tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset, joihin vastaaminen on tämän tutkimuksen perimmäinen tavoite. Lopulliseen haastattelurunkoon päätyi 12 aihekysymystä eri resilienssin osa-alueisiin liittyen, sekä kolme vastaajan taustaa valottavaa kysymystä, joiden tarkoituksena oli ennen kaikkea tehdä haastattelutilanteesta helpommin lähestyttävä. Vastaajat saivat halutessaan tutustua kysymyksiin etukäteen.

Haastateltavia lähestyttiin kesällä ja loppukesästä 2023 muutamassa eri erässä. Kohdevastaajille lähetettiin yritysten verkkosivuilta poimittujen yhteystietojen perusteella haastattelupyyntö, joka sisälsi saatekirjeen (liite 2) ja EU:n yleisen tietosuojasetuksen 13 ja 14 artiklan edellyttämät tiedot sisältävän tietosuojailmoituksen. Yhteensä haastattelupyyntöjä lähetettiin 36. Lopulta toteutuneita haastatteluja oli kuusi. Kunkin vastaajan kanssa sovittiin henkilökohtainen haastattelu-aika, ja jokainen haastattelu toteutettiin etähaastatteluna Microsoft Teams -sovellusta hyväksikäyttäen. Haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella tutkimusaineiston litteroinnin mahdollistamiseksi. Haastattelujen tallenteita on käsitelty luottamuksellisesti ja säilytetty yksinomaan Turun yliopiston hallinnoimassa verkkotallennustilassa. Haastattelujen litteroinnin valmistuttua tallenteet on poistettu haastateltavien tietosuojan turvaamiseksi. Haastatteluaineistosta on niin ikään poistettu kaikki viitteet haastateltavien henkilöllisyyteen ja näiden edustamiin yrityksiin sekä muut sellaiset viitteet, joiden perusteella nämä voisivat olla pääteltävissä, kuten esimerkiksi haastateltavan aikaisemmat työnantajat tai yrityksen kotikunta. Tutkimusta varten haastateltujen henkilöiden taustatietoja on koottu yhteen taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatietoja

Haastateltava	Palvelusvuodet organisaatiossa	Koulutustausta	Sukupuoli
H1	5–10	OKM	Nainen
H2	<5	KTM	Mies
H3	5–10	DI	Mies
H4	<5	DI, KTM	Mies
H5	>10	DI	Mies
H6	<5	DI	Mies

Kuten taulukosta 2 nähdään, tyypillinen tähän tutkimukseen osallistunut henkilö on teknillisen yliopistokoulutuksen saanut mieshenkilö, joka työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa alle viisi vuotta. Puolet haastatelluista sen sijaan oli työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa yli viisi vuotta. Kahdella haastateltavista oli taustallaan joko pelkästään kaupallinen yliopistokoulutus tai kaupallinen koulutus teknillisen koulutuksensa lisäksi. Joukkoon mahtui myös yksi oikeustieteellisen koulutuksen saanut henkilö, joka oli haastateltavista myös ainoa naispuolinen henkilö. Vastaajien joukko on siis hyvin sukupuolittunut, mikä kertoo energia-alan miesvaltaisuudesta.

Litteroitua eli puhtaaksikirjoitettua haastatteluaineistoa syntyi aineistonkeruuprosessissa lopulta kaiken kaikkiaan 43 sivua (fonttikoko 11 ja riviväli 1,0) eli noin kuudesta seitsemään sivua haastattelua kohden. Puhtaaksikirjoitetusta aineistosta on siivottu pois esimerkiksi täytesanat, puheessa toisinaan toistuneet sanat, jotka eivät lisänneet merkitystä aineistoon, sekä osa haastateltavien kesken jääneistä ajatuksista, mikäli niiden ei ole nähty sisältävän ratkaisevan merkityksellistä sisältöä. Litteroitu haastatteluaineisto toimii varsinaisen analyysin pohjana, josta kerrotaan tarkemmin seuraavaksi.

Haastatteluaineiston analyysi on tässä tutkimuksessa toteutettu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, johon monet muutkin nimetyt analyysimenetelmät perustuvat. Sisällönanalyysi voidaan nähdä paitsi yksittäisenä menetelmänä, mutta myös eräänlaisena kehyksenä analyysin toteuttamiselle. Lähtökohtaisesti sisällönanalyysiä ei ohjaa mikään tietty teoria tai epistemologia, mutta teoreettisten lähtöoletusten soveltaminen on sisällönanalyysissä mahdollista ja suhteellisen vapaata. (Tuomi & Sarajärvi 2018a, 103)

Käytännön tasolla sisällönanalyysin toteuttamiselle on olemassa monia eri kuvauksia, mutta Tuomi ja Sarajärvi (2018a, 104) viittaavat laadullisen tutkimuksen

menetelmäteoksessaan Jyväskylän yliopiston tutkijan Timo Laineen esittämään analyysirunkoon, jota on hieman muokattu alkuperäisestä esityksestä. Laineen yleisen analyysin etenemismallin ensimmäinen vaihe alkaa päättämällä, mikä aineistossa on keskeistä ja kiinnostavaa. Tämän jälkeen aineistosta erotetaan ja merkitään keskeiset ja kiinnostavat asiat samalla kun muu aines jätetään pois tutkimuksesta. Kun kiinnostavat asiat on kerätty erilleen eli koodattu, aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyppitellään. Luokittelun pohjalta tutkija laatii lopulta yhteenvedon. (Tuomi & Sarajärvi 2018a, 104.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä on lähestytty teoriaohjaavasti. Teoria on toiminut siis tutkimusprosessin eri vaiheiden tukena, mutta esimerkiksi analyysi ei pohjautu puhtaasti teoriaan. Teoriaohjaavasta analyysistä saatetaan tunnistaa aiemman tiedon vaikutus, mutta sillä ei pyritä testaamaan mitään tiettyä teoreettista mallia. Toisinaan teoriaohjaavasta analyysistä saatetaan käyttää myös nimitystä teoriasidonnainen analyysi, ja sen taustalla vaikuttavasta päättelyn logiikasta nimitystä abduktiivinen päättely (vrt. induktiivinen ja deduktiivinen päättely). (Tuomi & Sarajärvi 2018a, 109–110.) Aikaisempi teoria on vaikuttanut tässä tutkimuksessa esimerkiksi haastattelukysymyksiin, sillä ne on käytännössä johdettu resilienssiä selittävistä malleista. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut testata näiden mallien paikkansapitävyyttä.

Sisällönanalyysi on tässä tutkimuksessa toteutettu NVivo-nimistä tietojenanalysointiohjelmaa hyödyntäen, joka on hyödyllinen sovellus analyysin eri vaiheiden jäsentelyssä, sekä kaikenlaisen analyysiin liittyvän materiaalin kuten muistiinpanojen ja ajatuskarttojen hallinnassa. Ohjelmisto on tavallisesti maksullinen, mutta Turun yliopisto tarjoaa opiskelijoilleen ja henkilökunnalleen määräaikaista ohjelmistolisenssejä tutkimusten ja opinnäytetöiden tekemiseen. NVivo-analyysi aloitettiin syöttämällä litteroitu haastatteluaineisto ensin kokonaisuudessaan ohjelmaan, jonka jälkeen ajatuksella luetusta aineistosta koottiin erinäisiin koodeihin merkillepantavia ja huomionarvoisia asioita. Koodit nimettiin tekstistä kerättyjen pelkistettyjen ilmausten ja relevanttien asiakokonaisuuksien mukaisesti. Yksi aineistosta poimittu tekstinkatkelma on saatettu koodata usean eri koodin alle, mikäli sen sisältö on ollut analyysin näkökulmasta monipuolista. Seuraavaksi toisilleen temaattisesti läheisiä koodeja koottiin yhteen lukuisiin eri teemoihin, jotka vähitellen muodostivat analyysille eräänlaisen rungon. Teemat puolestaan saivat omat nimikkeet niiden sisältämien koodien mukaisesti. Lopulta toisiinsa läheisesti liittyvät teemat koottiin vielä kerran yhteen, tällä kertaa värikoodien avulla. Koodeista teemoihin analyysissä edettiin aineistolähtöisesti, mutta erityisesti tätä viimeistä analyysin vaihetta

ohjasi vahvasti teoria. Analyysin edetessä koodeista ja teemoista käytetyt nimikkeet ovat vähitellen muovautuneet ja täsmentyneet, kun aineistosta on hiljalleen noussut esiin jonkinlainen kokonaiskuva. Lopputuloksena aineisto jäsenyi siis kolmetasoiseksi kokonaisuudeksi, jota on havainnollistettu taulukossa 3.

Taulukko 3. Hahmotelma sisällönanalyysin etenemisestä

Lainaus	Koodi	Teema	Lähiteemoja (teorian vaikutus)
<i>No meillähän on siis se tilanne, että meillä esimerkiksi henkilöstön edustaja istuu yhtiön hallituksessa. -- kaupunkikonsernissa on se linjaus, että sen yhtiöiden hallituksissa istuu henkilöstön edustaja.</i>	Pysyvä henkilöstön edustus	Henkilöstön osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri • Henkilöstön autonomisuus • Luovuuden edistäminen

Analyysin tulokset ovat syvemmissä käsittelyssä seuraavassa luvussa, jossa löydöksiä sanoitetaan auki aineistosta poimituihin katkelmiin tukeutuen. Nämä sitaatit toimivat ennen kaikkea havainnollistuksen ja korostuksen välineinä, mutta tuovat lukijan myös lähelle itse haastateltavia. Tuloksen on jäsennelty teoriaan perustuvien teemakokonaisuuksien mukaisesti.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Energia-alan muutos ja muutokseen suhtautuminen

Tarkasteltujen organisaatioiden kokemia muutoksia ja niiden vaikutuksia erittelemällä ei vielä yksin vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, mutta se auttaa hahmottamaan sitä kontekstia ja niitä olosuhteita, joissa nämä yritykset tänä päivänä toimivat. Haastatteluista koostetussa tutkimusaineistossa yritysten edustajien vastauksissa toistuu näkemys siitä, että energia-ala on muutosten suhteen ollut varsin vakaa toimiala kuluneiden vuosikymmenten ajan, mutta muutostahdin nähdään nopeutuneen merkittävästi parin viime vuoden sisällä.

Täällä [energia-alalla] on niin kova muutos menossa tässä, niin se vaatii sitä sopeutumista ja [kykyä] koko ajan ymmärtää sitä tulevaisuutta ja sitten sopeutua siihen kehitykseen ja miettiä uutta liiketoimintaa ja korjata vanhaa. (H4)

Mun alahan on ollut aika jäykkä: se ensimmäiset 15 vuotta on aika lailla tehty niinku ennenkin on tehty ja on siellä nyt [ollut] totta kai pientä jotakin, polttoaineiden muuttumisia, tämän tyyppisiä, mutta nyt ollaan kyllä mielenkiintoisessa tilassa. -- 2019 me tehtiin ihan uusi strategia ja me ollaan sen jälkeen sitä päivitetty. Mutta tää toimintaympäristö on muuttunut todella paljon, niin [se] ei ole ollut vain sellainen pintapuolinen päivitys, vaan kyllä sitä on joutunut mylläämään aika merkittävästi. (H6)

Haastateltavien vastaukset antavat ymmärtää, että kiihtyneen muutostahdin takana ovat paitsi viime vuosien kriisit, koronapandemia sekä Ukrainan sota, mutta myös kiihtyvä vihreä siirtymä, joka vaikuttaa laaja-alaisesti energia-alan yrityksiin. Koronapandemian kerrotaan aiheuttaneen muun muassa komponenttien saatavuushaasteita, ja Ukrainan sodan kerrotaan vaikuttaneen muun muassa polttoaineiden saantoon sekä yritysturvallisuuteen. Polttoaineiden saatavuushaasteet ja kustannuspaineet ovat puolestaan heikentäneet lämmöntuotannon kannattavuutta, mutta suuremmissa energiakonserneissa alijäämää on kyetty paikkaamaan sähkön markkinahintojen noustua sähköntuotannon puolella. Sähköntuottajia on tosin julkisuudessa kritisoitu kriisitilanteesta hyötymisestä (Berglund & Mäntymaa 2023), mutta kysymykset sähkömarkkinoiden toimintalogiikasta ja liiketoiminnan etiikasta eivät varsinaisesti kuulu tähän tutkimukseen.

Voisi varmaan ajatella, että se korona plus sitten Ukrainan sota on tämmöinen kombo, eli se korona loi jo tiettyjä reunaehtoja toiminnalle. Esimerkiksi komponenttien saatavuus, yllättävät haasteet erityyppisten asioiden saatavuudelle, niin on noussut aika merkittävästi esille. -- Ja taas sitten Ukrainan sota on

vaikuttanut tavallaan laajasti yritysturvallisuuskuvioon, polttoainesaantoon, vihreään siirtymään ja myöskin siihen että nopeat muutokset on mahdollisia. (H2)

Meidän tuloshan on paisunut, tehtiin viime vuonna ja tehdään tänä vuonna todella kova tulos eli sähköntuotantoa pyritty maksimoimaan ja lämmön osaltahan se on näkynyt sitten polttoaineiden hinnan nousuna, jota taas se sähköliiketoiminnan hyvä tulos on pystynyt paikkaamaan. Mutta lämmön osalta haasteet on biopolttoaineen korkea hinta ja mihin se on kehittymässä. (H3)

Lisäksi esimerkiksi toimitusketjuhäiriöiden mahdollisuuteen suhtaudutaan aiempaa vakavammin Venäjän hyökättyä Ukrainaan mikä kertoo siitä, että monimutkaiset toimitusketjut nähdään nyt riskinä tai vähintäänkin uudessa valossa. Yrityksistä kerrotaan myös, että esimerkiksi riskienhallintaprosesseja on reaktiivisesti päivitetty laajamittaisen sodan syttymisen myötä. Epävarmuustekijöiden tunnistamisen ja ennaltaehkäisyn kerrotaan nostetun pöydälle, ja niihin liittyvät prosessit halutaan viimeistään nyt laittaa kuntoon.

Mutta sitten se mikä ehkä näkyy [operatiivisessa liiketoiminnassa], niin totta kai nämä toimintaympäristön muutokset alkaa tulla yhä voimakkaammin vastaan. -- Esimerkiksi Ukrainan kriisi toi sen tilanteen, että me laajennettiin valmiustoimintaa niin, että meillä esimerkiksi hankinnan edustaja on jatkuvasti raportoimassa ja sparraamassa sitä, että jos on jotain toimitusketjuhäiriöitä uhkaamassa esimerkiksi, niin miten niihin pystytään reagoimaan oikein. (H1)

Suorana reaktiona Venäjän hyökkäyssotaan Ukrainassa on joissakin energia-alan yrityksissä myös tietoisesti lähdetty kehittämään tietoturva ja kyberturvallisuutta, mikä kertoo kyberuhkien vaarasta kriittisille järjestelmille sekä uhkien todennäköisyyden lisääntymisestä. Esimerkiksi automaatiojärjestelmien ja tietoverkkojen suojauksiin on kriisin myötä kiinnitetty erityistä huomiota, ja niin sanotusti ”ajatuksen tasolla” olleita suunnitelmia on viety konkreettisesti käytäntöön. Esimerkiksi sähköverkkoyhtiöiden automaatiojärjestelmien ja tietoverkkojen toimivuutta pidetään kriittisen tärkeinä, ja näissä järjestelmissä ilmenevien häiriöiden vaikutukset ulottuvatkin laajemmin alueelliseen huoltovarmuuteen.

-- Ukrainan sodan myötä niin ihan eri lailla vaikka tietoturvaan on kiinnitetty huomiota ja varauduttu erinäisillä toimenpiteillä, vaikka IT-hyökkäykseen meidän automaatiojärjestelmiin tai tietoverkkoihin, jotka on meillä aika kriittisiä ja koko kaupungin kannalta kriittisiä. (H3)

Siihen [kyberturvallisuuteen] on kyllä nyt lähdetty satsaan huomattavasti enemmän. Se on ollut kyllä tuossa pinnalla jo tosi pitkään ja pidempään, mutta ehkä voisi sanoa että ne asiat mitä on nyt puhuttu jo pitkään, ne hiljalleen muuttuu todellisuudeksi. Ja kun ollaan perustettu sitä pohjaa esimerkiksi

tälle kyberturvallisuudelle niin nyt sitten rakennetaan jo sen pohjan päälle.
(H5)

Yhteiskunnalliset kriisit ovat vaikuttaneet tutkittujen yritysten toimintaan myös epäsuorasti talouden suhdannevaihteluiden kautta. Haastattelujen perusteella inflaatio eli yleinen hintatason nousu ja sen hillitsemiseen pyrkinyt korkojen voimakas nosto maailman keskuspankkien toimesta yleisen taloudellisen epävarmuuden ohella on vaikuttanut kielteisesti joidenkin yritysten toimintaan. Yleisesti inflaatio vaikuttaa yrityksiin esimerkiksi raaka-aineiden ja materiaalin hankintakustannusten nousun, sekä palkkojen korotuspaineiden kautta. Korkojen nousu puolestaan tekee lainapääomasta kalliimpaa, mikä voi lykätä yritysten investointipäätöksiä sekä lisätä rahoituskustannuksia velkarahoitteisissa yrityksissä. Yleisen taloudellisen epävarmuuden lisäksi myös kovan kilpailun kerrottiin haastavan etenkin kaukolämpöliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä.

No tietenkin mikä kaikkiin nyt vaikuttaa, näiden makroilmiöiden kautta ja talouden kautta. Yleinen epävarmuus, niin sehän nyt toki iskee kaikkiin ja nyt on tullut kovaa inflaatiota ja... no osittain nää johtuu Ukrainan sodasta, osittain jostain muusta, mutta kyllä sekin tähän nyt vaikuttaa, inflaatio ja taloudellinen epävarmuus ja korot on noussut ja muuta, niin kyllähän se meihinkin vaikuttaa. (H4)

Nää palikat meni ihan sekaisin, ensin koronan ja nyt varsinkin sitten Ukrainan sodan myötä. Nyt tavallaan kasaillaan uudelleen sitä energiatuotantopalettia, ja ollaan tietysti valtavissa kustannuspaineissa tällä hetkellä, asiakkailla on vaihtoehtoja ja on aitoa kilpailua tässä kaukolämpöpuolella. Sähköntuotantopuolella tietysti tämmöinen aika volatiili ja muuttuva markkina ja huono ennustettavuus on se tän työn suola, että aika haasteellinen on toimintaympäristö. (H6)

Energia-alaa tähdittänyt vakaus kuluneiden muutamien vuosikymmenten ajan, sekä energia-alan toimijoiden vahva perinteinen markkina-asema näkyy vahvasti myös haastateltavien lausunnoissa koskien alalla vanhastaan vallinneita ajattelutapoja ja asenteita suhteessa muutoksiin. Vakauden ja vahvan markkina-aseman kerrotaan esimerkiksi vähentäneen liiketoimintaan kohdistuvia riskejä sekä äkillisten muutosten todennäköisyyttä. Sellaisilla sektoreilla, joilla kilpailuasetelma on ollut avoimempi (esimerkiksi lämmöntuotannossa, jossa keskitetty kaukolämpö kilpailee hajautettuja ratkaisuja vastaan), organisaatioiden ja niiden osien kerrotaan puolestaan olevan muutoksen suhteen hieman vastaanottavaisempia. Tiettyjä energia-alan toimijoita, kuten sähköverkkoyhtiöitä sitoo josain määrin myös niiden toimintaa ohjaava lainsäädäntö, jonka kerrotaan niin ikään vaikuttavan yritysten kykyyn reagoida muutoksiin.

Sanotaan näin että organisaation eri osat on vähän eri tavalla kypsiä ottamaan vastaan [muutosta]. Voisi sanoa että se on ihan taustatekijät huomioidenkin ihan ymmärrettävää. Jos ajattelee tämmöistä perinteistä, niin sanottua monopolitoimintaa, -- niin sehän on sillä tavalla varmaa, että ei siinä ihan hirveitä riskejä... tai on helpompi varautua siihen, että muutoksia tulee paljon hitaammin, koska siellä asiakkaalla ei ole sellaista valtaa. Ja sitten toisaalta sähköverkkohan on reguloitu toimintamalli ja jos niissä rajoissa pysytään, niin se on aika selkeää hommaa. (H1)

Kun tarkastellaan haastateltavien vastauksia liittyen siihen, kuinka muutoksiin suhtaudutaan ja kuinka ne otetaan vastaan, tullaan jo lähemmäksi tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä kysymyksiä. Energia-alan perinteinen vakaus on joidenkin haastateltavien mukaan johtanut siihen, että henkilöstö on saattanut muutosten edessä hämmentyä eikä ole tiennyt miten niihin tulisi suhtautua. Joidenkin yritysten kohdalla kokeneemmat työntekijät mainitaan yhdeksi ryhmäksi, joiden kohdalla sopeutumishaasteet ovat korostuneet.

Ainakin silloin alkuun, kun minäkin tulin tähän, niin aika stabiilia ja ei ihan hirveästi tullut niitä muutoksia, niin sitten ne ensimmäiset isommat semmoiset tapahtumat oli ne sitten organisaatiomuutoksia tai jotakin muuta, niin ne aiheutti sitten vähän hämmennystä, kun ei oltu totuttu siihen, että energia-alalla tapahtuu. -- Kyllä se ehkä vähän korostuu siellä vanhemmalla porukalla, mutta tuota iästä riippumatta ihmiset suhtautuu erilalla niihin muutoksiin. (H5)

Kun miettii vaikka jotain sähköverkon rakentamista, niin hyvin stabiilia liiketoimintaa se on ollut. Ei olla totuttu siihen, että tulee niitä muutoksia, vaan se on ollut semmoista tasaista hommaa. On varmasti semmoisia kokeneempia kavereita sitten, mitkä ei ehkä tottunut vielä tähän muutosvauhtiin, että siellä on sitten varmasti isompia haasteita sopeutua. (H4)

Vanhempien työntekijöiden sopeutumishaasteet eivät kuitenkaan päde kaikkien yritysten kohdalla. Yhden yrityksen kohdalla tilanteen kerrotaan olevan jopa päinvastainen, eli kokeneempia työntekijöitä pidetään jossain määrin paremmin sopeutuvina, joskin ikää tärkeämpänä tekijänä henkilöstön sopeutumiskyvyn kannalta pidetään muutoksen perustelua ja onnistunutta jalkauttamista johdon toimesta. Yhteistä kaikille haastateltaville oli kuitenkin varovaisuus kannanotoissaan siihen, mitä tulee työntekijän sopeutumiskykyyn suhteessa tämän ikään. Ikään liittyviä yleistyksiä pidettiin jopa vaarallisina, minkä voi ajatella viestivän kunnioituksesta työntekijöitä kohtaan.

No jos nyt peilaan ihan puhtaasti meidän henkilöstötutkimukseen, niin melkein sanoisin, että päinvastoin, kuin ehkä odotetaan, vanhempi kaarti on sopeutunut nopeimmin näihin asioihin, kun nuoret. Mutta minusta on hirveän vaikea, oikeastaan aika vaarallistakin yleistää. Se riippuu siitä, miten se asia on viety läpi, miten sä oot pystynyt sen asian perustelemaan. (H6)

Odottamattomiin muutostilanteisiin varautumista pidetään tänä päivänä aiempaa tärkeämpää. Suorittavalla tai operatiivisella tasolla odottamattomien muutosten mahdollisuus saatetaan kuitenkin tiedostaa huonosti, ainakin erään vastaajan mukaan, joka näkee tilanteessa parantamisen varaa. Tämäkin lienee jääne energia-alan menneiltä ajoilta, jolloin odottamattomia muutoksia ei toiminnassa juurikaan kohdattu.

Kyllä se entistä enemmän tulee tärkeään rooliin, että pitää olla varautunut odottamattomiin juttuihin. -- Onhan se tietysti paljon työtä kun mennään tuonne meidän linjoihin ja muuta, vähän alemmaksi. Mietitäänkö näitä sitten kuinka aktiivisesti siellä ihan päivittäisessä tekemisessä? Kyllä pitäisi, mutta siinä on varmasti työtä vielä tehtävänä. (H4)

Niin kutsuttuja ”normaalihäiriöitä” eli tavanomaisia häiriöitä pidetään yleisesti kiinteänä osana arkista ”perustekemistä” energia-alan yrityksissä. Tällaisia häiriöitä pyritään ehkäisemään, mutta niitä osataan odottaa ja niiden käsitteleminen nähdään ennalta määritettyjen toimintatapojen puitteissa suhteellisen rutiininomaisena toimintana. Kehittämiskohteitakin kuitenkin tunnustetaan – esimerkiksi muutoksista tiedottamisen kerrotaan yhden yrityksen kohdalla jossain määrin epäonnistuneen aikaisempien muutosten kohdalla, joskin itse muutokseen reagoiminen on koettu pääosin onnistuneeksi. Sen sijaan merkittävämpien kriisien, kuten koronapandemian kohdalla varautumisessa nähtiin selkeitä puutteita, vaikka muuttuneeseen tilanteeseen kyettiin reagoimaan pikaisilla toimenpiteillä. Myös henkilöstön kerrotaan suhtautuneen ymmärtäväisesti tällaisiin muutoksiin, kun muutostoimenpiteiden tavoitteet ja tarkoitusperät ovat olleet yleisesti henkilöstön tiedossa, mikä on linjassa muutosjohtamista käsittelevän tieteellisen kirjallisuuden kanssa (ks. luku 3.4).

No sehän on sitä niin sanottua meidän perustekemistä, että niihin pyritään ennaltaehkäisevästi vaikuttamaan, että niitä ei sattuisi ja sitten on toimintatavat jos sattuu. Ja tärkeätä siinä on muun muassa se tiedottaminen ja siinä ei olla aina onnistuttu vaikka niihin odottamattomiin häiriöihin sinällään kohtuu hyvin on pystytty reagoimaan. Tiedottaminen on siinä ollut ehkä se kipupiste. (H3)

No ehkä tommoiset normaalihäiriöt, tuotantohäiriöt, jne., ne kuuluu alan luonteeseen, että ei siinä ole mitään ihmeellistä. Ammattitaitoiset ihmiset niitä sitten koittaa mahdollisimman nopeasti ratkoa ja selvittää ja sitä varten tietysti on sitä varautumista, on sitä moninkertaista kapasiteettia ja vaihtoehtoisia tuotantotapoja ynnä muita, jolla taataan se toimitusvarmuus niissäkin tilanteissa. Sitten ehkä tuommoinen iso, vaikkapa se koronapandemia kun tuli, niin ei osattu varautua, eikä oltu varauduttu, mutta kyllä aika nopeasti saatiin ne toimenpiteet tehtyä. Siirryttiin etätöihin ja tuplattiin valvomot ja otettiin käyttöön kaikki vierailurajoitukset ynnä muut, että hyvin

ymmärtäväisesti tuo organisaatio siihen suhtautuu, kun tietysti tarkoitusperä ja päämäärä on tiedossa. (H6)

Tavanomaisemmissa tilanteissa henkilöstön muutosvastaisuus tunnistettiin kuitenkin osassa yrityksiä yhdeksi haasteeksi organisaation eri tasoilla niin yllättäviin muutoksiin reagoimisessa, kuin suunniteltujen organisaatiomuutosten jalkauttamisessa. Erityisesti muutosten henkilökohtaisuuden, laajuuden, äkillisyyden, sekä johdon saneluna toteutetun muutoksen koettiin synnyttävän muutosvastaisuutta. Muutosvastaisuuden ehkäisemisessä ja vähentämisessä puolestaan tärkeänä pidettiin esimerkiksi riittävän pitkää aikaa muutoksen vastaanottamiselle, työntekijän kohtaamista ja arvostamista henkilönä, sekä avointa dialogia ja sitouttamista muutosprosessiin. Yllättävien muutosten ja kriisien kohdalla muutosten jalkauttamiseen ei kuitenkaan välttämättä ole aina ihanteellisesti aikaa, kuten luvussa 3.2 todettiin.

Onhan tää aina haaste. Ihminenhan normaalisti pyrkii, on se missä asemassa tahansa, toimimaan aina niin kuin ennenkin, eli se on turvallinen tapa. -- Se lähtee oikeastaan ihmisten arvostuksesta liikkeelle, että arvostatko jokaista ihmistä ihmisenä ja sitä, että ihminen on eri asemassa ja hänellä on eri näkemys ja kokemus asioista. Eli se, että annetaan ihmiselle aikaa adoptoida se muutos, on aika tärkeää. Aika paljon tehdään PowerPointilla muutoksia ja todetaan, että ”saken är klar”, mutta aidon oikeasti se ei näy toiminnassa. (H2)

Osahan aina vastustaa (muutoksia) ja sitten osa on puolella ja suuri osa on aika neutraalisti, mutta ainahan niitä vastustajia löytyy. Mitä aiemmin niitä syitä ja perusteluja käydään henkilöstön kanssa läpi ja sitoutetaan siihen, niin sitä parempihan siitä yleensä tulee. Sitten vaan semmoinen ylhäältä annettu että nyt toimitaan ensi vuonna ihan kokonaan eri lailla, niin se ei ehkä toimi. Semmoinen pitempi sitouttaminen ja vuoropuheluhan siinä on minusta se avainjuttu. (H3)

Yksi haastateltavista kertoi pitävänsä muutosta ainakin jossain määrin toivottavana asiana tai asiana, josta olisi tarpeellista keskustella enemmän. Hän viittasi tarkalleen ottaen pakotettuun muutokseen, mutta ei täsmentänyt olisiko tällöin kyse suunnitellusta vai suunnittelemattomasta muutoksesta (ks. luku 3.1). Lausunnosta on mahdollista tulkita tämän tarkoittavan organisaation ulkoisten voimien pakottamaa muutosta, jolloin kyse olisi suunnittelemattomasta muutoksesta. Ulkoisten voimien pakottama muutos voisi myös olla henkilöstölle helpommin perusteltavissa, jolloin muutosvastaisuus olisi tietyin osin kierrettävissä. Tällainen tulkinta saattaa tosin olla hieman liian pitkälle venytetty. Haastateltava piti joka tapauksessa tärkeänä pohtia toimiiko organisaatio nykyisissä puitteissaan optimaalisella tasolla ja miltä organisaatio voisi näyttää ilman vallitsevien

rakenteiden taakkaa. Hän kuitenkin tiedosti organisaatiomuutoksen kuormittavan vaikutuksen henkilöstöön.

5.2 Käsitteiden tunnettuus ja uudistumistarpeen tiedostaminen

Käsitteinä resilienssi tai muutosjoustavuus ovat haastattelujen perusteella vaihtelevasti tiedostettuja energia-alan yrityksissä. Osassa yrityksiä käsitteiden merkitys tunnetaan ja niitä käytetään eri yhteyksissä liiketoiminnan johtamisen tukena. Resilienssi saatettiin mieltää jopa eräänlaiseksi muotitermiksi. Osalle haastateltavista käsitteet olivat taas vieraampia, mutta käsitteiden määrittelyn avautuessa valtaosa haastateltavista myönsi, että muutosjoustavuuteen läheisesti liittyviä teemoja on käsitelty organisaatiotason toiminnanohjauksessa enemmän tai vähemmän. Resilienssin tai muutosjoustavuuden sijaan organisaatioiden agendalla on saattanut olla esimerkiksi ketteryys, joustavuus ja muutosjohtaminen, jotka menevät käsitteellisesti muutosjoustavuuden kanssa hieman päällekkäin, joskin painottaen eri asioita (ks. luku 2.4). Tällaisten teemojen kerrotaan olleen viime vuosien ajan enemmän esillä korkean tason keskusteluissa kuin aikaisempina vuosina, mikä heijastaa energia-alalla koettuja epävarmoja aikoja.

Kyllä me jonkin verran ollaan täällä näitä pohdittu. Ehkä vähän sillä tavalla, että esimerkiksi resilienssi niin minusta alkaa tuntua, että se terminä alkaa olla tämmöinen, vähän uusi, ellei jopa vähän muotitermi. Kaikki tunnistaa sen pikkuhiljaa, mutta se että miten se ikään kun vaikuttaa tai vaikuttaako se jollain tavalla tekemiseen, niin se on vielä vähän vaiheessa. (H1)

Mä rupesin vähän miettimään näitä termejä, nää ei sinällään tämmöisenä välttämättä ole päivittäisessä keskustelussa, mutta samoja asioitahan tässä nyt on puhuttu aikaisemmin, vaikka agility ja tämmöinen joustavuus, ketteryys, muutosjohtaminen, muutos... Kyllähän nää on ollut tässä viimeiset vuodet aika paljon keskusteluissa. (H4)

Kyllähän huoltovarmuudesta on puhuttu aina, mutta varmaan tämmöinen ensimmäinen happotesti tuli tässä nyt Ukrainan sodan myötä. Kyllä siinä valtakunnallisestikin huomasi, että se pakka hajosi. Aika lailla energiayhtiöt joutui itsenäisesti sitä asiaa hoitamaan, ja valtakunnan tasoltakin tilannekuva oli äärimmäisen huono pitkään, että ei tiennyt mitä tapahtuu. Siinä mielessä kyllä nyt varmasti resilienssi ja tämmöiset toimitus-/huoltovarmuusasiat on huomattavasti enempi pinnalla, kuin mitä ne on ollut aikaisemmin. (H6)

Organisaatioissa uudistumis- ja kehittymistarpeen tiedostaminen tukee muutosjoustavuutta edistävien päätösten tekemistä (ks. luku 3.4). Kysyttäessä onko uudistumisen ja kehittymisen tarve tiedostettu organisaatiotasolla, vastaus oli lähes jokaisen haastateltavan kohdalla kyllä tai ainakin jollain tasolla. Sen sijaan uudistumisen ja kehittymisen

manifestoitumisessa konkreettisiksi toimiksi sekä näiden toimien vaikuttavuudessa nähtiin jonkin verran puutteita joidenkin yritysten kohdalla. Ilmeisinä haasteina uudistumisen tiedostamiselle organisaation ylimmällä tasolla pidettiin esimerkiksi alalla vallitsevia ajattelutapoja sekä joidenkin organisaatioyksiköiden valtaetäisyyttä asiakkaaseen, jolloin tämän sidosryhmän vaikutus organisaation päätöksenteossa voi jäädä vähäiseksi. Toisaalta esimerkiksi huolellisen ja osallistavan strategiatyön kerrottiin lisäävän luottamusta organisaation oikea-aikaiseen uudistumiseen. Yleisesti ottaen viime vuosien tapahtumien kerrottiin lisänneen tietoisuutta ja ylemmillä tasoilla käytäviä keskusteluja organisaation uudistumisesta ja kehittämisestä.

Kyllä mä sanoisin että se on tiedostettu, mutta siitä voidaan sitten olla vähän eri mieltä, että onko sen muutoksen vaatimuksen mittakaava ja tarve ajallisesti reagoida, niin siitä varmaan käydään aika paljon keskustelua. Esimerkiksi meillä on voimalaitoskapasiteettia aika reilusti, kaksi isoa sähkön ja lämmön yhteistuotantolaitosta, joista toinen on tulossa elinkaarensa päähän tuossa vajaan 10 vuoden kuluessa. Niin jotenkin vaan ajatellaan, että meillä on hyvin aikaa koska me voidaan odotella se aika, että se elinkaari sieltä päättyy ja sitten me saadaan joustavuutta kapasiteettiin, jolloin meille jää vain se toinen. Ja itse oon yrittänyt tuoda esille sitä skenaariota, että tää muutosvaatimus ulkopuolelta tulee niin paljon nopeammin, että se ei riitä että me nojaututaan siihen, että me joka tapauksessa päästään siitä toisesta laitoksesta elinkaaren päättymisen vuoksi eroon. Saattaa tulla esimerkiksi tilanne, että puun polttamiseen tulee niin isoja sanktioita tai veroja paljon nopeammin, että meidän on mietittävä onko tää liiketaloudellisesti enää järkevää. (H1)

Se vaihtelee. On organisaatioyksiköitä, joissa se on hidasta se uudistuminen. -- mitä kauempana ollaan asiakkaasta sen hitaampi uudistuminen on. Puhutaan yleensäkin yrityksessä pääkonttorisoitumisesta, eli silloin kun ollaan liiketoiminnassa kaukana siitä asiakkaan äänestä, niin kyllä silloin se viisaus rupeaa asumaan siellä. Se on kaikkien organisaatioiden ongelma, ja sen takia mä pidän omat organisaatiot matalana. (H2)

Kyllä se on nyt, jos katsoo varsinkin viimeistä kahta vuotta mitä on tapahtunut, niin kyllä se on tunnistettu ja on ihan varmaan tärkeimpiä asioita nyt johdonkin agendalla, että miten me muututaan ja viedään muutosta eteenpäin ja miten me tulevaisuudessa ollaan hyvä, entistäkin parempi yhtiö. Kyllä se tosi vahvasti nyt meillä on agendalla. (H4)

Erään yrityksen kohdalla uudistuminen ja kehittyminen on konkretisoitunut käytännön tasolla ei-ydinliiketoimintojen karsimisena. Yritystä edustanut haastateltava kertoo myös, että strategiaa päivitetään uudistumisen osalta muutaman vuoden välein. Resilienssikirjallisuuteen peilaten liiketoimintojen karsiminen voi olla sekä hyvä että huono asia. Toisaalta toimintoja ulkoistamalla voidaan pyrkiä hajottamaan organisaation sisäisiä siiloja sekä virtaviivaistamaan johtamisprosesseja. Yhtäältä yritys saattaa kuitenkin

ulkoistuksen myötä menettää osan redundanssia synnyttävistä toiminnoista, jotka saattavat häiriötilanteissa ja toimintaympäristön muuttuessa tukea muita liiketoimintoja. Hyvä esimerkki tällaisesta kannattelevasta vaikutuksesta tulikin esille luvussa 5.1, jossa samaisen yrityksen edustaja kertoi sähköntuotannon paisuneiden tuottojen paikanneen kohonneiden polttoainekustannusten rasittamaa lämpöliiketoimintaa.

Minusta aika hyvin on tiedostettu ja meillä sitä aina muutaman vuoden välein on organisaatiota siinä vähän pyöräytettykin uusiin palikoihin ja ollaan jo vuosia sitten karsittu ei-ydinliiketoiminnat. Ehdittiin ensimmäinen olla, joka urakointipuolen ulkoisti -- on kyllä tiedostettu se, että ihan samalla mallilla ei pysty sitä organisaatiomielessäkään pyörittämään kun aiempina vuosikymmeninä. (H3)

Eräästä toisesta yrityksestä sen sijaan kerrotaan uudistumisen lähestymisestä päinvastaisella tavalla. Haastateltava H4 kertoo lukuisten uusien liiketoimintojen käynnistämisestä yritysostojen myötä yritykselle perinteisen ydinliiketoiminnan ohelle (osa näistä aloituksista jätettiin pois alla olevasta sitaatista, jottei yritystä olisi voitu niiden perusteella yksilöidä). Liiketoimintojen hajauttamisella voidaankin pyrkiä luomaan edellytyksiä selvitä odottamattomista muutoksista ja toimintaympäristössä tapahtuvista häiriöistä, olettaen että esimerkiksi johtaminen ja organisaatiokulttuuri yhdessä muiden resilienssitekijöiden kanssa ovat hyvällä tasolla.

Me olemme perinteisesti olleet tällainen rakentaja- ja kunnossapitoyhtiö jos katsotaan tuonne pidemmälle historiaan. On tehty sähköverkon rakentamista ja sähköasemien rakentamista ja kunnossapitoa, ja on oltu rakentamassa ydinvoimaloita ja niin edelleen. -- Se tulee olemaan tällainen ydin myös jatkossa, mutta sen päälle on sitten lähdetty rakentamaan uutta liiketoimintaa. Me ollaan menty mukaan uusiutuvaan energialiiketoimintaan juurikin yritysostojen kautta. Ollaan kehittämässä tuulivoimaprojekteja, aurinkovoimaprojekteja tänä päivänä ja tarkoitus on sitten myös alkaa jossain vaiheessa omistamaan niitä ja tuottamaan sähköä. (H4)

Organisaation uudistumiseen ja kehittymiseen pitäisi monen haastateltavan mielestä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, koska esimerkiksi muuttuva toimintaympäristö voi luoda yllättäviä ja odottamattomia haasteita. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että organisaation uudistumista olisi voinut lähestyä ennakoivammin ja pitkäjänteisemmin. Ajassa eläminen vaikuttaakin olevan energia-alan yrityksissä nykyisellään melko reaktiivista toimintaa.

Ehdottomasti. -- voi todellakin olla niin, että me ei voida odottaa sinne 2030-jotain, koska se olisi meistä mukavaa ja helppoa, semmoinen luonteva prosessin jatkumo. Joku saattaa tulla ja tehdä sen asian niin vaikeaksi, että

meidän on pakko varautua sellaiseen skenaarioon, että se joudutaan tekemään erilaisessa aikataulussa ja vastoin sitä meidän prosessia. – se olisi juuri sitä resilienssiä, että meillä olisi kykyä sitten ikään kuin hypätä siltä [nykyiseltä] polulta nopeammin sille toiselle raiteelle. (H1)

Totta kai, tietysti aina kun joku yllättää -- No ei siihen voi olla tyytyväinen jos sä tulet yllätetyksi. Et ole osannut silloin ennakoida, etkä ole tunnistanut niitä riskejä, et ilman muuta olisi pitänyt [ennakoida]. (H6)

Vain kahdesta yrityksestä kerrottiin, että uudistumisen suhteen oltiin suhteellisen oikea-aikaisesti liikkeellä, ja että yritys on tukevasti mukana muutoksessa. Samalla molemmista yrityksistä myönnettiin, ettei kehittämiseen panostamisesta olisi ollut haittaakaan.

No aina voi olla jälkiviisas, mutta kun meilläkin on tää yhtiö muuttunut aivan älyttömästi viimeisen 2–3 vuoden aikana. On näitä yritysostoja, tosi isoja mitä on tehty ihan liikevaihto- tai henkilömäärällä, että tässä on liikevaihto hypännyt viidestäkymmenestä kolmeensataan miljoonaan käytännössä ihan muutamassa vuodessa. Ehkä oli... no juu ja ei. Mutta kyllä nyt ehditään tähän mukaan ja tässä on paljon tapahtunut asioita viimeisen 2 vuoden aikana. Sikäli ollaan kyllä hyvin mukana tässä muutoksessa. (H4)

No ei varmasti se asiaan satsaaminen enemmän, niin ei se varmasti haittaa. Mutta minun mielestä tässä meillä kuitenkin ollaan sen asian suhteen oltu jo pidempään liikkeellä -- Mielestäni ollaan osattu lähteä tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, tai ei ainakaan ihan liian myöhään että siinä mielessä niin ollaan oltu kartalla, että mitä tapahtuu. (H5)

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että uudistumisen ja kehittämisen lähestyminen monivuotisten strategiakerrosten kautta ei välttämättä ole paras mahdollinen lähestymistapa, mutta menettelylle kerrottiin olevan omat perusteensa. Yhtenä mahdollisena perusteena voitaneen pitää merkittävää kyseisessä yrityksessä tapahtunutta organisaatiomuutosta, jonka jalkauttaminen on saattanut vakiinnuttaa päätöksentekoprosesseja pidemmäksi aikaa, sekä kiinnittää johdon huomion toisaalle.

5.3 Organisaatiokulttuuri, osallistaminen ja työntekijän autonomia

Henkilöstön sitoutuneisuus ja toimivat vuorovaikutussuhteet ovat keskeisiä tekijöitä organisaation muutosjoustavuuden muodostumisessa. Siksi myös niihin sopii kiinnittää huomiota. Tätä tutkimusta varten haastatellut liikkeenjohdon edustajat kertovat lähes yksituumaisesti heidän organisaatioissaan vallitsevan avoin kulttuuri tai että heidän edustamansa organisaatio on rakenteeltaan matala, mikä käytännössä kaventaa liikkeenjohdon ja muun henkilöstön välistä hierarkkista etäisyyttä ja vähentää tiedonkulun esteitä. Näitä

vastauksia luettaessa tulee kuitenkin muistaa, että niiden takana on johto itse – muulta henkilöstöltä kysyttäessä näkemykset voisivat olla toisenlaisia.

Meillä on kuitenkin lähtökohtaisesti aika matala organisaatio. Elikkä esimerkiksi johtoryhmässä säännöllisesti seuraava [alempi] päällikkötaso on käymässä niitä keskusteluja suoraan johtoryhmän kanssa. Elikkä se [viesti] ei suodatu aina sen johtajan kautta. Se auttaa ihan hirvittävän paljon tässä asiassa. (H1)

Työntekijöitä kohdataan ja kuunnellaan, ei ole semmoista hierarkiaa siellä taustalla. Tai on sitäkin, mutta vähemmässä määrin, se ei ole se dominoiva juttu. -- Avoin kulttuuri, me keskustellaan aiheista. On asioita, jotka tulee annettuina, tai mä saan ne annettuna ja niitä lähdetään viemään eteenpäin. Mutta me keskustellaan avoimesti niistä asioista sitten. (H2)

Kahden haastattelun kohdalla työpaikan ilmapiiriä keuhuttiin erityisen myönteiseksi, josta osoituksena pidettiin esimerkiksi työurien pituutta sekä toimivaa avointa vuorovaikutusta, jonka ansiosta työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus ottaa kantaa organisaation toimintatapoihin ja tekniseen työskentelyyn. Yhden yrityksen kohdalla organisaatiokulttuurin avoimuutta kerrotaan pyrityn tietoisesti edistämään menneistä vuosikymmenistä esimerkiksi kaksisuuntaisen ja avoimen palautteenannon avulla. Myös salliva suhtautuminen virheiden suhteen ja virheistä oppiminen nostetaan esille erään haastateltavan vastauksessa.

On ja sitä [avoimuutta] on tietysti pyritty lisäämään. Aiempina vuosina tai vuosikymmeninä niin ei niinkään, mutta siihen on ihan pyritty ylhäältä asti panostamaan, että sekä risuja ja ruusuja saa ja pitää antaa, sekä ylös että alas. (H3)

Meillä on ensinnäkin organisaatio pyritty pitämään hyvin matalana ja kulttuuri on keskustelevalta, tällainen ei-muodollinen. Ja on koitettu kiinnittää huomioita siihen semmoiseen yhteishenkeen ja yhdessä tekemiseen -- Sitten myös se että sallitaan semmoinen tietyllä tavalla... Että kun kovasti nyt koitetaan kehittää ja muuttaa, niin se että sen virheenkin voi tehdä, että virheitä syntyy, mutta että pystytään sitten niistä oppimaan ja ei toisteta [niitä]. (H6)

Yhdessäkään haastattelussa ei noussut esille organisaatiokulttuuriin tai ilmapiiriin liittyviä merkittäviä ongelmia tai epäkohtia. Kaksi haastateltavaa kuitenkin tunnisti organisaatiossaan joitakin kulttuuriin ja ilmapiiriin liitettäviä haasteita. Esimerkiksi yhteistoimintamenettelyjen ja vastaavien merkittävien organisaatiota koskevien muutosten kerrottiin yhden yrityksen kohdalla aiheuttaneen tilapäisiä ilmapiirihaasteita henkilöstön keskuudessa. Toisen yrityksen kohdalla taas yritysostojen myötä laajentuneen henkilöstön

kerrotaan aiheuttaneen haasteita organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen yhtenäistämisen osalta.

Tokihan aina kun semmoisia vähän isompia muutoksia tai YT-neuvotteluja kun tulee, niin se hetkellisesti sitä [ilmapiiriä] ainakin osassa toiminnoissa heikentää. (H3)

Me ollaan aikamoinen sulatusuuni tänä päivänä -- vajaa 2000 henkeä yhteensä, niin tää väkisinkin tarkoittaa, että meillä on ihmisiä monentyyppisillä taustoilla, monentyyppisestä yrityksestä, nuorta, vanhaa ja uutta kasvua mukana ja sitten on kaikki pantu yhteen, niin tää kulttuurihaaste tulee kyllä aika hyvin esiin siinä -- on hyvä ymmärtää, että nää on niin pitkäkestoisia tämmöiset kulttuurimuutokset ja niiden läpivieminen ei tapahdu hetkessä. Siellä vanhat termit ja vanhat asenteet ja vanhat tavat tehdä töitä elää, voi elää hyvinkin pitkään, sen tiedän vanhasta kokemuksesta. Sitä ollaan rakentamassa kyllä, mutta se ottaa aikansa sitten. (H4)

Osallistamalla organisaation henkilöstön jäseniä päätöksentekoon voidaan tukea henkilöstön toimintakykyä epävarmoissa ja kaoottisissa oloissa (Kantur & İşeri-Say 2012, 767). Tutkituissa organisaatioissa kerrottiin henkilöstön osallistuvan laajasti esimerkiksi strategiatyöhön, toimintasuunnitelmien laadintaan sekä vaikuttavan organisaation toimintaan kyselyjen ja itseohjautuvan tiimitason päätöksenteon kautta. Yleisesti ottaen, mitä pitkävaikutteisemmasta päätöksentekoprosessista on kyse, sitä todennäköisemmin päätöksentekoon osallistuu myös henkilöstön edustus. Esimerkki tällaisesta pitkävaikutteisesta päätöksenteosta on strategiatyöskentely, jossa tyypillisesti henkilöstö oli myös mukana.

Sitten kun lähdetään muutosta tekemään, niin kyllä me pyritään siihen, että me kuunnellaan työntekijöitä ja otetaan heidän näkökantoja huomioon. Esimerkiksi tiettyjen fundamenttien politiikkojen luonti, niin siellä on esimerkiksi henkilöstöryhmien edustajat mukana. (H2)

-- on erilaisia kyselyitä. Sitten näitä "great place to work" -kyselyitä. Tietysti päätöksentekoakin on monenlaista, esimerkiksi tiimejä pyritään osallistamaan semmoisiin asioihin, joista tiimi pystyisi päättämään, ettei tulisi ylhäältä ihan kaikkea annettuna. Mutta eihän kaikki päätöksethän nyt ei voi olla mitään huutoäänestyksiä, sehän nyt on ihan selvä, mutta on pyritty viemään alaspäin sitä päätöksentekoa semmoisissa [asioissa] missä se on mahdollista. (H3)

Toki sitten jos miettii meidän, vaikka strategiantekoa missä vähän tehdään linjauksia ja osittain päätöksiäkin että missä ollaan ja muuta, niin kyllähän meillä on laajempi porukka sitten ollut mukana antamassa "inputtia" siihen. Sekin on semmoinen yksi tapa sitten jo osallistaa ihmisiä vähän laajemminkin tämmöiseen linjausten tekemiseen ja päätöksentekoon. Niitähän tehdään monella tasolla, isommat päätökset tehdään perinteiseen tapaan sitten vähän

ylempänä ja pienemmät sitten toivon mukaan siellä alempana yrittäjähenkilöllä asenteella. (H4)

Kahdessa tutkitussa yrityksessä henkilöstöllä oli myös pysyvä edustus yrityksen johtoryhmässä. Näistä yrityksistä ainakin toisen ratkaisu perustui kaupunkikonsernin linjaukseen, jonka mukaan yhtiön hallituksessa on oltava pysyvä henkilöstön edustus. Pysyvän edustuksen myötä henkilöstöllä on välitöntä päätösvaltaa organisaation ohjauksessa, sekä pääsy ajantasaiseen liiketoimintaa koskevaan tilannetietoon, jotka ovat molemmat muutossoustavuuden syntymisen kannalta relevantteja.

Meillä nyt esimerkiksi on henkilöstön edustaja ihan johtoryhmässä ja sitä kautta niin saadaan tietoa sieltä joukoilta suoraan sinne johtoryhmään ja siellä pystyy sitten ottamaan kantaa asioihin ja niihin päivän polttaviin [asioihin] mitä siellä pyörii. Ja sitä kautta saadaan sitten myöskin sitä tietoa vietyä sinne työntekijöiltä. (H5)

Kahdessa yrityksessä eräinä osallistamisen muotoina nähtiin myös esihenkilöiden ja alaisten väliset kehityskeskustelut sekä yhteistoimintamenettely. Kehityskeskusteluissa osapuolet pääsevät puolin ja toisin antamaan palautetta, mutta ennen kaikkea esihenkilön alaiseltaan saamaa palautetta olisi mahdollista käyttää päätöksenteon tukena, mikäli tähän löytyy organisaatiossa tahtoa. Yhteistoimintamenettelyssä asetelma muistuttaa tiedon johtamisen näkökulmasta kehityskeskusteluja, mutta menettelyn osapuolina ovat työnantaja ja koko henkilöstö tai rajattu henkilöstön osa. Johdon näkökulmasta yhteistoimintamenettely nähtiinkin toisinaan myönteisenä asiana, eikä yksinomaan kielteisenä millaiseksi se työntekijän näkökulmasta mielletään, kun sen tavoitteena on työvoiman vähentäminen. Yhteistoimintamenettelyn yhteydessä kerätty palaute saattaa päätyä todennäköisemmin johdon tietoon, mutta kyse on kuitenkin sikäli epätavanomaisesta menettelystä, ettei yrityksen koko tietojohdamisen prosessia olisi käytännössä järkevää laskea vain yhteistoimintamenettelyn varaan.

Päätöksentekoon osallistamisen ohella työntekijän autonomiaa pidetään muutossoustavuuden näkökulmasta tavoiteltavana. Työntekijän autonomian kerrottiin energia-alan yrityksissä olevan pääasiassa laajaa, joskin hyvin tehtäväsidonnaista. Työntekijän autonomia näkyi tutkituissa yrityksissä esimerkiksi itsenäisyytenä ja vapautena valita oman työn suorittamisen parametreista, vähäisenä tai jopa olemattomana työnjohtona ja yksin työskentelynä.

Meillä on hyvinkin autonomista, että on jopa niitä hetkiä että joudutaan vähän miettimään sitä, että kuinka pitkälle se autonomia menee, että saa ihan itse valita miten tekee, missä tekee ja kuinka tekee. (H1)

Meillä ei ole oikeastaan minkäänlaista semmoista työnjohtoa. Henkilöt kyllä priorisoi ja päättää itse missä järjestyksessä ja mitä tänään tehdään. Tietysti sitten tehtävän kautta tulee ne roolit ja ne asiat mitä pitää hoitaa, mutta semmoista ohjausta siihen, että missä järjestyksessä taikka mitä tehdään niin on aika vähän. (H5)

Laajasta autonomiasta nauttivat energia-alan yrityksissä erityisesti toimistotyöntekijät, sekä kenttätyötä tekevät asentajat ja insinöörit. Kenttätyössä työntekijän laajan autonomian edellytyksenä ovat toimivat organisatoriset rakenteet ja prosessit sekä yhteiset menettelytavat. Sen sijaan esimerkiksi tuotannon työtehtävissä autonomian kerrotaan olevan vähäisempää työn luonteen vuoksi.

On esimerkiksi sitä porukkaa, joka tekee lähes kokonaan etänä ja sitten on taas sitä porukkaa, joka ei voi tehdä etänä. Osittain myös siellä insinööripuolella, mutta ne on niin erityyppisiä nää työtehtävät tässä. Niin sanotut toimistotyöt on aika itsenäisiä, hyvinkin itsenäisiä. Toki siinä on sitä tiimiä sitten aina ympärillä ja sitä matriisia, mutta pääasiassa aika autonomisesti pystyy tekemään. Sitten taas tämmöiset suorittavat tuotannon tyyppiset tehtävät niin se on vähän oma maailmansa sitten se. (H3)

Jos meillä on asentaja tuolla kentällä niin kyllähän se -- tiimi toimii siellä ja tekee päätöksiä itse. Pitää sitten vaan varmistaa, että meillä on työkalut ja prosessit kunnossa siihen, että se onnistuu. Sitähän se vaatii tuolla kun oot kenttätyössä, vaikka jossain maakunnassa asentamassa sähköverkkoa, niin kyllä sun pitää aika autonomisesti toimia siellä ja tehdä näitä päätöksiä. Toki sitten pitää olla nää ohjeet ja guidelinet ja prosessit ja muut kunnossa että se homma toimii, eikä siellä mitään tämmöisiä isompia riskejä pääsisi toteuttamaan. (H4)

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän näkemyksiään luovuuteen kannustamisesta, joka tukee välillisesti organisaation resilienssiä (Mafabi ym. 2015, 578). Rahallinen palkitseminen oli vastausten perusteella yleisin konkreettinen kannustamisen menetelmä. Yrityksissä jaetaan esimerkiksi pikapalkintoja ja tulospalkkioita hyvistä suorituksista, aktiivisuudesta ja tuottavuutta tukevista innovaatioista. Osassa yrityksissä käytössä on myös varsinainen palkitsemisjärjestelmä, mutta niissäkin yrityksissä, joissa vastaavaa järjestelmää ei ollut palkittiin henkilöstöä luovista aloitteista.

Semmoinen on just käytössä, että jos me havaitaan hyvää työtä, niin kyllä meillä on käytäntönä palkita sitten aina erikseen. Meillä ei tällaista aloitejärjestelmää ole, mutta on koettu että silloin kun nähdään, että nyt on henkilö tavallaan pystynyt ajattelemaan boksen ulkopuolelta ja löytänyt hyvän

ratkaisumallin, niin kyllä me nyt ilman muuta palkitaan ja kannustetaan siihen. (H6)

Eräistä rahallista palkitsemista käsittelevistä vastauksista välittyi kenties hieman vanhan-aikainen suhtautuminen työntekijän kannustamiseen. Jälleen tulkintaa hieman venyttämällä työntekijöiden motivaation syntyminen saatettiin nähdä jokseenkin yksiulotteisena prosessina, jossa ratkaisevana tekijänä oli työntekijän saama rahallinen palkkio. Nykyään kuitenkin tiedetään ehdollisten ulkoisten palkkioiden joskus jopa heikentävän sisäistä motivaatiota (Lehtivuori 2022).

Luovuuden kannustamisen keinoina pidettiin myös palautteenantoa ja tunnustuksen osoitusta hyvin hoidetusta työstä. Yhdessä yrityksessä oli käytäntönä jopa yksittäisten työntekijöiden luovien aloitteiden tuominen laajalti koko henkilöstön tietoon omissa tilaisuuksissaan, jotka toimivat osoituksena tämän saamasta tunnustuksesta.

Ja tietenkin ensimmäinen on se, että se on palaute. Annetaan palaute ja nää ihmiset pääsee isommalla foorumilla kertomaan myöskin siitä, mitä he ovat löytäneet. Mitä he ovat tehneet toisella tavalla. Ja nää henkilöt tavallaan nousee niin sanotusti esityslavalle kertomaan niitä asioita. Kaikki ei halua sinne nousta, mutta sitten kerrotaan heidän nimensä, että nämä henkilöt ovat aikaansaaneet tän tyyppisiä asioita. (H2)

Yrityksen arvojen nähtiin olevan myös tärkeässä, joskin vähemmän konkreettisesti osassa luovuuteen kannustamisessa. Haastatelluista puolet kertoi yrityksensä arvojen kannustavan jollain tavalla luovuutta ja joustavuutta vastaavaan toimintaan, kuten yrittäjähenkisyyteen ja uuden kehittämiseen. Organisaation on kuitenkin kyettävä toimivasti viestimään arvojaan henkilöstölleen, jotta niiden voidaan olettaa vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Toisin sanoen kannustaminen arvojen pohjalta edellyttää laadukasta sisäistä viestintää, mikä toimiikin hyvänä aasinsiltana seuraavaan kokonaisuuteen.

5.4 Sisäinen viestintä ja organisaation tuki

Sisäinen viestintä ja toimiva tiedonkulku on tärkeää muutosjoustavuuden kannalta erityisesti kriisi- ja häiriötilanteissa (Weick 1993, 642). Tämän tutkimuksen aineiston hankinnassa keskityttiin sisäisen viestinnän osalta viestinnän käytännön menetelmiin sekä kriisiviestinnän koettuun luotettavuuteen. Analyysin edetessä aineistosta nousi esiin myös joitakin viestinnän haasteisiin ja kehittämiseen liittyviä seikkoja. Keskeisiä sisäisen viestinnän kanavia yrityksissä ovat esimerkiksi intranet, uutiskirjeet, infotilaisuudet, Microsoft Teams, sekä erilaiset ”get together” -tilaisuudet, usein etänä viestisovellusten

välityksellä. Viestinnän tiheys riippui kanavasta, esimerkiksi intranet- ja Teams-alustat toimivat välittömimpinä kanavina. Sen sijaan esimerkiksi infotilaisuuksia ja kahvihetkiä järjestettiin harvemmin, viikoittain tai kuukausittain. Päivittäisten palaverien käyttö tuli esille vain yhdessä haastattelussa, jossa korostettiin myös viestinnän kaksisuuntaisuutta.

Viestinnän kaksisuuntaisuutta ei tuotu muissa haastatteluissa juurikaan esille.

Meillä on viestintäfoorumit olemassa, jotka käytännössä sitten tallennetaan, nauhoitteita pääsee kuulemaan. Meillä on viikkopalaverikäytäntö tuotannossa, jossa viedään viestiä eteenpäin. Meillä on isommilla laitoksilla päiväpalaverikäytäntö, jossa pystyy viestimään eteenpäin, eli se on kahteen suuntaan tapahtuvaa viestintää. (H2)

Sisäisen viestinnän johtamisessa tunnistettiin myös joitain haasteita. Koronapandemian ja etätyösiirtymän myötä käyttöön laajalti otettujen etäviestimien, kuten Microsoft Teamsin käytössä on ollut pieniä haasteita muutamissa yrityksissä. Tämä kertoo puutteellisesta käyttöönotosta viestintäkanavien osalta, toisaalta myös muutoksen nopeudesta ja odottamattomuudesta. Etätyöskentelyn yleisesti kerrottiin myös luoneen haasteita sisäisen viestinnän läpäisykyvylle ja henkilöstön saavuttamiselle.

Esimerkiksi Teams nousi [koronan myötä] ihan semmoiseksi uudeksi tärkeäksi työkaluksi, missä mekin nyt tässä ollaan ja sen hallinta on nyt ainakin minun mielestä tällä hetkellä semmoinen pienoinen haaste. -- Siinä vaiheessa kun siirryttiin sinne etätöihin, niin jouduttiin ottamaan uusia työkaluja aika nopeastikin ja tosi laajaan käyttöön, ja se tilanne nyt on edelleen oikeastaan se mistä lähdettiin silloin korona-aikaan. Siinä varmasti olisi parantamista. (H5)

Erityisesti korona-aika ja tää etätyö on varmaan tuonut omat haasteensa siihen, että ne viestit eri kanavien kautta koko henkilöstön, silloin kun se tarve on, niin saavuttaa. -- Siihen on jouduttu vähän paneutumaan. (H3)

Myös viestinnän monikanavaisuuden kerrotaan aiheuttavan haasteita sisäisessä viestinnässä joissain yrityksissä. Viestinnän eri kanavia ja työkaluja pidetään mahdollisuutena, mutta niiden tehokas käyttö vaatisi yhden haastateltavan mielestä nykyistä suunnitelmallisempaa otetta. Eräs toinen haastateltava piti monikanavaisuudessa ongelmallisena yrityksessä vallitsevaa epätietoutta siitä, minkälainen viesti kuuluisi mihinkin kanavaan. Nämä haasteet liittyvät edellä mainittuun sisäisen viestinnän kentän suureen muutokseen etätyösiirtymän myötä.

Tieto ja se viestintä on vähän levällään eri kanavissa ja se tarvitsisi jotenkin ottaa haltuun nyt. Ilman muuta nää uudet työkalut on mahdollisuus, mutta se pitäisi olla jotenkin hallinnassa se, miten niitä käytetään. (H5)

Organisaation sisäistä viestintää on viime vuosina kehitetty tai pyritty kehittämään lähes kaikissa tutkituissa yrityksissä. Merkittävin ajuri sisäisen viestinnän kehittämiseksi vaikuttaa haastattelujen perusteella olleen niin ikään koronapandemia ja nopea etätyösiirtymä. Aikaisemmin analyysissä nostettujen haasteiden lisäksi sisäisen viestinnän kehityskohteiksi on haastatteluissa mainittu esimerkiksi viestinnän avoimuus, tarkkuus ja operatiivista toimintaa tukeva ajantasaisuus.

Siihenkin on ihan tietoisesti pyritty tuossa viime menneinä vuosina panostamaan, että se olisi avoimempaa ja viestittäisiin tarkemmin ja avoimemmin asioista ja [on] pyritty avaamaan vaikka tämmöisiä tiedostopolkuja, että lähökohtaisesti kaikki olisi avointa, ellei ole mitään oikeasti salaista tietoa. Tekemistä siinä on varmasti meillä vielä. (H3)

Kriisitilanteissa viestinnällä on tärkeä rooli, sillä sen avulla luodaan yhteistä tilannetietoutta, ja se toimii tehokkaan johtamisen apuvälineenä. Henkilöstön tulisi siis kyetä luottamaan organisaation kriisiviestintään. Valtaosa haastateltavista kertoikin kykenevänsä pääasiassa luottamaan organisaationsa sisäiseen viestintään mahdollisessa kriisi- tai häiriötilanteessa. Sisäisen viestinnän luotettavuuteen vaikuttivat vastausten perusteella toimiviksi koetut viestinnälliset prosessit sekä viestinnästä vastaavien henkilöiden hyväksi koettu ammattitaito. Jälleen kerran nämä vastaukset on huomioitava suhteessa haastateltavien asemaan organisaatioissa – jos kriisiviestinnän luotettavuutta olisi kysytty muulta henkilöstöltä, olisi vastauksissa saattanut nousta esille vaihtelevampia näkökulmia.

Joo kyllä mä pystyisin nyt luottamaan siihen täysin. Meillä on hyvä tiimi siellä ja hyvät prosessit kyllä miten vaikka kriisiviestintää hoidetaan, niin ehdottomasti. En tiedä mikä oli tilanne vaikka 2 vuotta sitten, mutta tänä päivänä ehdottomasti. (H4)

Henkilöstölle suunnattu viestintä voidaan kriisi- tai muutostilanteessa nähdä eräänlaisena tuen muotona, jota organisaatio tarjoaa henkilöstölleen. Muutosjoustavuuden kirjallisuudessa organisaation tuki on nähty myös omana kokonaisuutenaan, jonka funktiona on ehkäistä ahdistumista ja epätietoisuutta kaoottisissa olosuhteissa (ks. 2.3.1). Tätä tutkimusta varten kerätyssä aineistossa organisaation tuen on laajalti ymmärretty tarkoittavan työnantajaorganisaation eri osia tai ulkoisia yhteistyökumppaneita, joiden yhtenä pääasiallisena tarkoituksena on palvella ensisijaisesti työntekijää. Keskusteluissa esiin nousseita tukielementtejä olivat esimerkiksi työterveyshuollon ja -psykologin palvelut, sekä henkilöstöresursseista vastaavat organisaatiotoiminnot. Myös esihenkilön alaisilleen tarjoama välitön tuki nousi esille lähes jokaisen haastattelun kohdalla. Esihenkilöiden koulutukseen oltiin kiinnitetty erityistä huomiota haastattelujen perusteella kahden yrityksen

kohdalla. Työntekijän tukimuotojen mieltäminen ensisijaisesti ulkoisiksi työterveyshuollon kaltaisiksi tukielementeiksi on kenties ajatuksena hieman vanhahtava, mutta on jälleen tietyllä tapaa osoitus energia-alan perinteikkyydestä.

Tokihan meillä on tällaiset kaikki perustukiparit siellä, työterveyshuolto ja -psykologipalvelut ja muut vaikka näissä YT-tilanteissa, kriisiapua saa sieltä varmasti.” (H4)

Työterveys on toki. Sitten on ostettukin palveluita joissakin tilanteissa. HR-toimintaa on vahvistettu ja nimenomaan just siltä kantilta, että tavallaan se kontakti sinne henkilöstöön säilyy mahdollisimman mutkattomana ja [säilyy] matalana se kynnyks. Tavallaan HR jalkautuu tuonne alueelle nyt enemmän. Ja toki tietysti esimies on aina tärkeä. Esimiehiä on nyt koulutettu tässä viimeisen vuoden aikana ja se työ jatkuu vielä jatkossakin. (H6)

Yhden yrityksen kohdalla nousi myös esille konkreettinen koronapandemian mukanaan tuoma käytäntö, jossa työterveyshuollon kumppani lähestyy työntekijää määrättyjen kriteerien täytyessä ja tiedustelee tämän kuulumisia. Eräässä toisessa yrityksessä oltiin myös laadittu kriisipaketteja yrityksen ukrainalaisille työntekijöille ja näiden perheille Venäjän täysimittaisen hyökkäyksen alettua. Muita yrityskohtaisia yksilöille tarkoitettuja tukimuotoja kerrottiin olleen myös esimerkiksi henkilöstön keskinäinen vapaaehtoistoiminta, henkilöstön muodollinen koulutus, sekä henkilöstöfoorumit, joissa työntekijät saivat vaihtaa ajatuksiaan ja saada apua. Henkilöstön muodollista kouluttamista lukuun ottamatta edellä mainitut tukimuodot ovat pitkälti kiinni henkilöstön oma-aloitteisuudesta ja riippumattomia työnantajasta.

Myös organisaatio itse voi tarvita ja saada tukea, jolloin puhutaan aineistoon peilaten käytännössä liikkeenjohdolle suunnatusta ulkopuolisesta konsultaatiosta. Konsultteja onkin joissain yrityksissä saatettu käyttää kriisi- ja muutostilanteissa apuna esimerkiksi talous-, laki- tai viestintäasioissa. Yhdestä yrityksestä kerrottiin lisäksi harjoitustoiminnan suunnittelun, toimeenpanon ja kehitysehdotusten ulkoistamisesta. Konsulttien käyttö on liike-elämässä tavallista, mutta etenkin energia-alan kaltaisella teknillis-painotteisella alalla konsulttien tarjoamilla palveluilla voidaan täydentää johdon eri tasojen osaamista ja perspektiiviä.

Ja näitä konsultteja toki meillä on, meillä on taloudellisia neuvonantajia tai talous-, veropuolen neuvonantajia, mutta se voi olla ihan hyvin vaikka viestintään liittyvää tukea tai HR:n liittyvää tukea, lakipuolen liittyvää tukea. Kyllä meillä on verkosto mistä sitä tukea sitten löytyy – voisi sanoa ”varaventtiilejä”. (H4)

No (se on) ehkä tällä hetkellä siinä harjoittelussa elikkä miten harjoitellaan ja minkälaisia, minkälaisia ”keissejä” meillä siellä on, niin se on ollut meillä niin kun ulkoistettuna tavallaan se harjoitus, harjoituksen suunnittelu ja tuota fasilitointi ja palautteet ja tietysti toimenpide-ehdotukset sieltä. (H6)

Organisaation toimintaa johtaa kriisissä tai merkittävämmässä muutostilanteessa ennalta määrätty kriisi- tai valmiustyöryhmä, jollainen löytyi useasta tutkitusta yrityksestä. Tämä kriisiajan toiminnan koordinoinnista vastaava työryhmä saattaa koostua esimerkiksi eri toimintojen asiantuntijoista, joiden tehtävänä on keskinäisen sparrauksen avulla tuottaa tietoa liikkeenjohdolle kriisijohtamisen tueksi. Mikäli yrityksessä kriisityöryhmää ei ennalta ollut määrätty, on haastattelujen perusteella mahdollista päätyä tulkintaan, että sellainen määritettäisiin tapauskohtaisesti tilanteen niin vaatiessa.

5.5 Varautuminen sekä riskit ja mahdollisuudet

Varautumisella pyritään ennakoimaan yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, joilla saattaa olla vaikutuksia sen toimintaan. Riskeihin varautuminen ja muutosten ennakointi ovat myös yksi keskeinen muutosjoustavuuden tekijä. Tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston mukaan energia-alan yritysten harjoittama varautumistoiminta voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääluokkaan: liiketaloudelliseen varautumiseen, tekniseen varautumiseen ja niin kutsuttuun prosessivarautumiseen.

Liiketaloudellisen varautumisen alle voidaan katsoa yrityksen liiketoimintaan pitkällä jäniteellä vaikuttava varautumistoiminta. Liiketaloudellinen varautuminen näkyy pääasiassa organisaation strategisella tasolla, ja voi tarkoittaa esimerkiksi avainhenkilöstön rekrytointia uusien liiketoiminta-avauksien edellytysten täyttämiseksi, kuten yhdestä yrityksestä kerrottiin.

No tietysti hyvä esimerkki myös varautumisesta on kun me nyt ollaan meidän uusille toimialoille kovasti kasvamaan ja muuta, niin tavallaan varaudutaan tai valmistaudutaan positiivisessa mielessä meidän osaamiseen ja henkilöstöön... että me palkataan porukkaa tiettyihin positiioihin mitkä sitten kehittää ja valmistele meitä tätä tulevaisuutta varten. Sekin on tavallaan varautumista tulevaan muutokseen. (H4)

Erään toisen yrityksen edustaja korosti vastauksissaan skenaarioajattelun sekä taloudellisen varautumisen merkitystä. Skenaarioajattelun ytimessä on luoda erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja sekä laatia niitä vastaavia riskikartoituksia ja toimenpide-esityksiä. Skenaarioiden laatimisella varauduttaisiin haastatellun mukaan erityisesti epäsuotavaan kehitykseen, joka pakottaa yrityksen toimimaan vastoin omia

suunnitelmiaan. Taloudellisella varautumisella haastateltu viittaa taloudellisen kestävyys-
den syvällisempään pohtimiseen alalla, jolla vallitsee vahva toimitusvarmuuden oletus.
Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi varautumista raaka-ainehintojen ja materiaalikustan-
nusten erisuuntaisiin ja epäsuotuisiin kehityksiin.

Lähtökohta on perinteisesti ollut, -- että meille on voimakkaasti siis annettu
tehtäväksi huolehtia esimerkiksi siitä, että kaupunki pysyy lämpimänä talvi-
aikaan ja silloin ajatellaan että se pitäisi pystyä tekemään melkein hinnalla
millä hyvänsä. Ja nyt sitten kun esimerkiksi polttoaineen hinnat on kehittynyt
epäsuotuisaan suuntaan tässä viimeisen vuoden, kahden aikana aika voimak-
kaasti, niin on ehkä enemmän tultu sitten sitä kohti, että on alettu miettimään
sitä, että mitä tää tarkoittaa taloudellisessa mielessä ja voidaanko me jollain
tavalla vaikuttaa siihen että me saadaan se kuitenkin myös taloudellisesti kes-
tävästi yrityksen näkökulmasta toteutettua. (H1)

Pitkäjänteisyys näkyi tutkituissa yrityksissä myös esimerkiksi poliittisen regulaatoriskin
eli lainsäädännön ja alaa koskevan sääntelyn kehittymisen jatkuvana seurantana sekä va-
rautumisenä sään ääri-ilmiöihin ilmastonmuutoksen seurauksena, joka voi johtaa aikai-
sempaa vaikeampiin tai tiheämpiin häiriötilanteisiin esimerkiksi sähköverkoissa ja ener-
giantuotannossa. Erään toisen tutkimusta varten haastatellun henkilön mukaan yrityksen
sopeutumiskykyä tukee se, että neljännesvuosittaiset osavuosikatsaukset eivät ole liike-
toiminnan ohjauksessa pääasiallinen ajuri, toisin kuin on tyypillistä monessa julkisessa
osakeyhtiössä. Tällä ”kvartaalitaloudeksi” tai ”kvartaalikapitalismiksi” arkikielellä kut-
sutulla ilmiöllä viitataan lyhytjänteiseen organisaation ohjauksen kulttuuriin, jossa keski-
tytään neljännesvuosittain eli kvartaaleittain julkistettavien osavuosikatsauksien tulosten
nimelliseen parantamiseen. Tämä voi johtaa siihen, että yrityksessä saatetaan tinkiä esi-
merkiksi tärkeiden investointien aloittamisesta tai yritysvastuullisista velvoitteista (Gra-
ham ym. 2005).

Meillä on itse asiassa se, että meillä on se pitkän tähtäimen suunnitelma -- Jos
me katsotaan pörssiyrityksiä niin harvalla yrityksellä... niillä on kyllä strate-
gioita, mutta sitä ohjataan enemmän kvartaalitasolla, niin meillä ei se kvar-
taalitason ohjaaminen ei ole päädraiveri toiminnassa. (H2)

Teknisen varautumisen luokka sen sijaan käsittää esimerkiksi tietoturva- ja työturvalli-
suusriskeihin sekä tuotantohäiriöihin varautumiseen liittyviä toimenpiteitä. Liiketalou-
dellisesta varautumisesta poiketen teknisen varautumisen toimet näkyvät organisaatiossa
pääasiassa operatiivisella ja taktisella tasolla, joskin on yrityksestä riippuen mahdollista
että nämä mainitut varautumisen osa-alueet saatetaan organisaation ohjauksessa määrit-
tää strategisen tärkeiksi varautumiskohteiksi. Varautumisen osa-alueiden arvottaminen

on täysin yrityskohtaista. Näin ollen tässä tutkimuksessa esitettyjen varautumiskokonaisuuksien välillä on limittäisyyksiä.

Kuten aikaisemmin todettiin, tietoturvariskeihin varautuminen sai haastattelujen perusteella monessa yrityksessä lisävauhtia Ukrainan sodan myötä. Esimerkiksi sähköverkko-yhtiöiden automaatiojärjestelmiin kohdistuvilla kyberhyökkäyksillä voi olla laajoja vaikutuksia alueelliseen huoltovarmuuteen, kuten eräästä yrityksestä kerrotaan. Toisesta yrityksestä kerrotaan henkilöstön jatkuvasta kouluttamisesta ja sertifiointista tietoturvauhkia vastaan, sekä kansainvälisestä tasovertailusta tietoturvauhkien ennaltaehkäisemisessä.

Ja sitten sellaista ylipäättään asioiden ylläpitoa, että henkilöstö osaa vaikkapa tietoturvauhkia vastaan toimia. Siellä on tietysti koulutukset ja meillä on tietoturvasertifikaatit, jotka vaatii sitä henkilöstön jatkuvaa kouluttamista ja myös sitten sen osaamisen todentamista. Ja jaetaan tietoa sitten niistä asioista, mitä on maailmalla tapahtunut ja koitetaan sitten tavallaan kehittää sitä omaakin varautumista sen perusteella. (H6)

Tuotantohäiriöihin varautuminen otetaan tarkastelluissa yrityksissä vakavasti, ja vakavan suhtautumisen taustalla vaikuttaa olevan energia-alan toimijoihin kohdistuva voimakas toimitusvarmuuden oletus. Tuotannon häiriöihin varaudutaan tutkituissa yrityksissä esimerkiksi ennalta laadituin toimintasuunnitelmin ja menettelyin, joita uudelleenarvioidaan ja tarvittaessa korjataan häiriöiden sattua. Lisäksi esimerkiksi energiantuottajayrityksillä saattaa olla käytössään moninkertaista kapasiteettia ja vaihtoehtoisia tuotantotapoja, joita voidaan häiriöiden ajaksi ajaa ylös. Tällainen toiminnan jatkuvuuden turvaava redundanssi onkin resilienssiä käsittelevässä akateemisessa kirjallisuudessa erään päätutkimussuuntauksen keskeinen huomionkohde (Linneluecke 2017, 13). Tavanomaisemmat tuotannon häiriötilat eli niin sanotut normaalihäiriöt kuuluvat soveltuviissa yrityksissä käytännössä normaaliin toimintaan ja niihin reagoiminen voi olla hyvinkin rutiininomaista.

Vaihtoehtoisten tuotantotapojen ohella häiriötilanteisiin saatetaan vastata ottamalla käyttöön muita resursseja, esimerkiksi tilapäisesti sitomalla henkilöstöresursseja muista vuoroista tai organisaation toiminnoista häiriön hoitamiseen, olivat ne sitten kenttätyön, kenttätyöntekijöiden (ruoka)huollon, asiakaspalvelun tai päivystyksen järjestämiseen tarvittavia resursseja. Osalla tutkituista yrityksistä ei ollut lainkaan omaa kenttätyöhön kohdennettua henkilöstöä, jolloin häiriöihin reagoidaan yhdessä valmiudessa olevan urakoitsijakumppanin kanssa. Resilienssiä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on saatettu

puhua tällaisten tilapäisresurssien käyttöönotosta niin kutsuttuina ”löysinä resursseina” (ks. Vogus & Sutcliffe 2007), mutta osa haastateltavista piti kyseistä termiä huonona. Tietyissä mielessä termi saattaakin vihjata voimavarjojen tehottomaan kohdentamiseen.

Kun puhutaan semmoisista konkreettisista tapahtumista, että meillä on vaikka joku laajempi häiriö jossakin, niin me ollaan koitettu rakentaa sitä, että me pystyttäisiin ottaa voimavaroja käyttöön muualta sieltä meidän organisaatiosta. Esimerkiksi asiakaspuheluihin vastaamista taikka oli se kenttätyötä tai vaikka henkilöstömuonitusta sinne kentälle tai urakoitsijamonituista tai jotakin tällaista, -- että silloin kun on kriisi niin joustetaan siinä päivittäisessä tekemisessä ja koitetaan ohjata niitä voimavaroja siihen akuuttiin tilanteeseen, että saataisiin se hoidettua.

No tietysti jos nyt lähdetään löysistä resursseista, no se on ehkä vähän huono termi, mutta esimerkiksi tuolla verkon puolella niin siellähän on verkon urakoitsijat, niin nehän on sopimuksellisesti tarvittaessa valmiudessa. Sieltä saadaan irrotettua isojakin määriä resursseja poikkeustilanteisiin auttamaan. (H6)

Työturvallisuusriskien ennakointi ja niihin varautuminen nostettiin omaksi kokonaisuudekseen vain parin haastattelun yhteydessä. Työturvallisuusriskien ennaltaehkäisy on jokatäpäiväistä toimintaa ja erityisen tärkeää työntekijän fyysisen hyvinvoinnin kannalta etenkin teollisessa ympäristössä, johon moni energia-alan toimijakin sijoittuu. Yksi mahdollinen selitys sille mikseivät työturvallisuuskysymykset nousseet vahvemmin esille haastatteluissa voisi olla, että työturvallisuuden turvaamista saatetaan pitää jossain määrin itsestäänselvyytenä, jolloin sitä ei siksi välttämättä mielletä osaksi yrityksen harjoittamaa systemaattista ennakointi- ja varautumistoimintaa.

Kolmas aineiston pohjalta tunnistettu varautumisen pääluokka eli prosessivarautuminen liittyy toimintasuunnitelmien, prosessien ja menettelytapojen kautta tapahtuvaan varautumiseen. Kuten aiemman kahden pääluokan käsittelyssäkin todettiin, niiden alle luettavien varautumismuotojen luokittelu on jokseenkin häilyvää, ja varautumisalueiden arvoitus voi vaihdella yrityskohtaisesti. Joka tapauksessa, aineiston pohjalta nousseita prosessivarautumisen muotoja ovat esimerkiksi poikkeustilaharjoittelu, viranomaisyhteistyö ja varautuminen raportointivaatimusten kehittämiseen.

Energia-alalla on yleisesti varauduttu laaja-alaisesti moninaisiin tilanteisiin, joiden simuloinnista sekä todellisten poikkeustilanteiden analysoinnista saatuja oppeja viedään takaisin toimintasuunnitelmiin. Yhdestä yrityksestä kerrottiin viime vuosien kriiseistä seuranneen, että poikkeustilannemenettelyn harjoittelusta on yrityksessä tehty vuosittainen tapa.

Itse yrityksen poikkeustilanneohjeistustakin päivitetään haastateltavan mukaan vuosittain osana laajempaa verkostokohtaista jatkuvuussuunnittelua. Toisesta yrityksestä kerrotaan niin ikään systemaattisen varautumisprosessin aktivoitumisesta ja vahvistumisesta koronakriisin ja Ukrainan sodan myötä.

Meillä on ihan systemaattinen, niin kun varautumisjärjestelmä... siis tavallaan prosessi. -- Ja se varsinkin nyt ehkä tuossa aktivoitui ja vahvistui tän koronan myötä. Ja myöskin tää Ukrainan kriisi on tuonut siihen mun mielestä semmoista lisävarmuutta ja sitä että sen tavallaan näkyvyyttä on nostettu.
(H1)

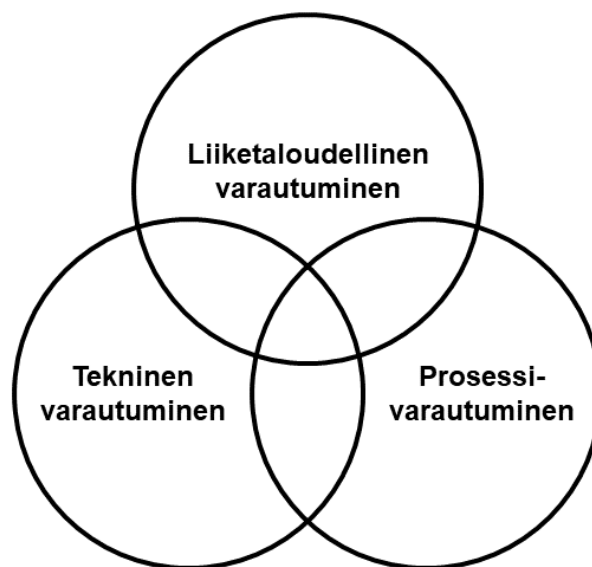
Viranomaisyhteistyön kautta puolestaan osallistetaan monipuolisesti viranomaistahoja paitsi poikkeustilanteiden harjoitteluun, mutta sovitaan myös yhteisistä käytännöistä erilaisiin viranomaistukea vaativiin tilanteisiin. Energia-alan yrityksille tyypillisiä viranomaiskumppaneita ovat esimerkiksi Pelastuslaitos, Huoltovarmuuskeskus ja Puolustusvoimat. Esimerkiksi palopelastusviranomaisen saattaa yhdessä energiantuottajan kanssa harjoitella tilanteita, joissa tietynlainen polttoaine saa aikaan palon vaikkapa tuotantolaitoksessa. Toisaalta Huoltovarmuuskeskuksen kanssa energiayrityksillä saattaa olla kahdenvälistä sopimuksia, joilla kyetään takaamaan esimerkiksi polttoaineen saatavuus energiantuotannossa. Puolustusvoimat sen sijaan saattaa harjoitella energia-alan yritysten kanssa yhteistoiminnasta äärimmäisen poikkeuksellisten tilanteiden, esimerkiksi sotilaallisten kriisien varalle. Osa energia-alan yrityksistä vaikuttaa myös alueellisissa ja kunnallisissa työryhmissä, joiden kautta keskusteluyhteys on myös olemassa julkisen vallan käyttäjiin sekä muihin asiantuntijatahoihin.

Mainittakoon viimeisenä prosessivarautumisen esimerkkinä edellä mainittu varautuminen raportointivaatimusten kehittymiseen. Vuoden 2023 alussa astui voimaan Euroopan unionin yritysvastuuraportoinnin direktiivi CSRD, joka laajensi merkittävästi raportointivelvollisten yritysten joukkoa. Yritysvastuuraportoinnin syventämisellä pyritään varmistamaan, että raportointivelvollisten yhteisöjen sidosryhmillä on mahdollisuus arvioida näiden toiminnan laajoja vaikutuksia muun muassa ympäristöön ja yhteiskuntaan. (Euroopan komissio.) Vastuullisuusraportoinnin vaatimusten tiukentuminen ja raportointiprosessin kasvava kuormittavuus edellyttää varautumista myös energia-alalla. Yhdessä haastattelussa nousivat esille ESG-raportoinnissa (ympäristöön, yhteiskuntaan ja hallintotapaan liittyvien vaikutusten raportointi) tapahtuvat nopeat muutokset ja uudet raportointimekanismit, jotka edellyttävät yrityksiltä proaktiivisuutta. Yrityksen

vastuullisuusvaikutuksien syvemmän arvioinnin mahdollistaminen keskeisille sidosryhmille, kuten rahoittajille ja asiakkaille voisi edelleen ajatella lisäävän yritykseen kohdistuvia odotuksia.

Nää ESG-asiat, siellähän nyt tulee kovasti muutoksien raportointia ja kovia vaatimuksia meidänkin tapaisille yrityksille -- Meidän pitää olla varautunut uusiin raportointimekanismeihin, ja sieltä tulee hyviä kysymyksiä tavallaan, että miten me varaudutaan vaikka tähän ilmastonmuutokseen ja miten se vaikuttaa meidän liiketoimintaan, mitä riskejä ja mahdollisuuksia siellä on. (H4)

Kuviossa 4 on pyritty havainnollistamaan tämän tutkimuksen aineiston pohjalta laadittua varautumistoiminnan kokonaisuuksien luokittelua. Mallin tarkastelun yhteydessä tulee jälleen korostaa sitä, että varautumisen osa-aluekohtaiset painotukset ovat yrityskeitaisia, eivätkä yritykset itse mitä todennäköisemmin lähesty varautumista yhtä kaavamaisesti mitä malli saattaisi antaa ymmärtää.



Kuvio 4. Hahmotelma tutkittujen yritysten varautumisalueista

Varautumisella pyritään siis ehkäisemään organisaatioon kohdistuvien riskien mahdollisesta realisoitumisesta aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia. Näin ollen organisaation toimintaan liittyvien riskien kartoittaminen ja tiedostaminen on keskeinen osa resilienssin muodostumista. Liiketoimintaan liittyvät riskit ovat kuitenkin lähtökohtaisesti liikesalaisuuksia, minkä vuoksi tätä tutkimusta varten haastatellut henkilöt olivat melko niukkasanaisia edustamiensa yritysten riskinäkömistä. Riskeistä ja niiden tiedostamisesta puhuttiin kuitenkin haastatteluissa yleisellä tasolla.

Yleisellä tasolla puhuttaessa energiayhtiöiden toiminnan riskitekijät liittyivät pääasiassa inflaation myötä nousseisiin kustannuksiin, materiaalin ja polttoaineiden saatavuuden turvaamiseen, ilmastonmuutoksen myötä tulevaisuudessa yleistyviin sään ääri-ilmiöihin sekä lainsäädännön ja verotuksen epäsuotuisaan kehittymiseen, mutta osassa yrityksiä myös niiden sisäisiin järjestelmiin ja prosesseihin. Osa energiayhtiöiden toimintaan liitettävistä riskitekijöistä tulee välillisesti ilmi myös niiden harjoittamasta varautumistoiminnasta, jota edellä käsiteltiin ja myös siksi yritysten toimintaan liittyvien riskien käsittely jätetään tässä yhteydessä vähemmälle huomiolle.

Riskien tunnistamisen vastapainona on kuitenkin resilienssin näkökulmasta hyvä pohtia myös liiketoimintaan liittyviä mahdollisuuksia ja vahvuuksia, sillä vaikeuksien edessä yrityksen on mahdollista tukeutua niihin ja hakea toiminnalleen uutta suuntaa. Vahvuuksina tutkituissa yrityksissä pidettiin esimerkiksi johtoryhmän monimuotoisuutta niin koulustaustojen kuin sukupuolten osalta, hajautettua liiketoimintaportfoliota, joka tukee laajan kokonaiskuvan muodostamista, kattavaa ja tulevaisuudenkestävää energiansiirtoinfrastruktuuria, julkisomisteisuutta, sekä korkeatasoista henkilötason osaamista. Riskien ja vahvuuksien käsittelyn myötä pääsemmekin viimein tämän tutkimuksen analyysiosion loppuun. Seuraavana ja viimeisenä kokonaisuutena tässä tutkielmassa on vuorossa keskeisten tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätösten käsittely.

6 Lopuksi

6.1 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin energia-alan yritysten resilienssiä eli muutosjoustavuutta liikkeenjohdon näkökulmasta. Muutosjoustavuuden määritelmästä ei vallitse akateemista konsensusta, mutta tässä tutkimuksessa muutosjoustavuus määriteltiin organisaation kyvyksi sopeutua muuttuvaan ympäristöön tavalla, joka mahdollistaa sen tavoitteiden täyttämisen sekä sen selviytymisen ja menestymisen (ISO 2017a). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää energia-alan yritysten muutosjoustavuuden tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä liikkeenjohdon edustajien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta laadittujen tutkimuskysymysten vastaamista pohjustettiin ensin teoreettisella kirjallisuuskatsauksella, jota seurasi empiirisen haastatteluaineiston kerääminen ja analysointi. Edellisessä luvussa käsitellyn analyysin keskeiset johtopäätökset tuodaan yhteen seuraavissa alaluvuissa tutkimuskysymysten mukaisesti ja aiempaan tutkimustietoon suhteutettuna. Ensin käsittelyssä ovat alatutkimuskysymykset, joiden kautta palataan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen.

6.1.1 Muutosjoustavuutta tukevat tekijät

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli selvittää muutosjoustavuutta tukevia keinoja ja tekijöitä energia-alan yrityksissä. Organisaation muutosjoustavuuden lähtökohtana voidaan pitää sitä, että sen tai sitä tukevien tekijöiden tarve tiedostetaan organisaation päättävällä portaalla, käytännössä siis ylimmän johdon tasolla. Resilienssi ei ole spontaanisti ilmaantuva ominaisuus, vaan sitä luovat toimet, rakenteet ja käytännöt ovat perusteellisen ajatustyön tulos. Kaikissa tutkituissa yrityksissä muutosjoustavuutta tai sen lähiteemoja olikin pääosin käsitelty johdon tasolla, vaikka ilmiön käsitteellisessä ymmärtämisessä olikin eroja yritysten välillä. Resilienssin käsitteellisen ymmärtämiseen liittyviä eroja ja puutteita voidaan pitää tosielämän heijasteena Linnenluecken (2017, 14–15) havaitsemasta resilienssiä ympäröivän keskustelun pirstaleisuudesta ja käsitteen operationalisoinnin epä johdonmukaisuudesta.

Käytännössä kaikissa tutkituissa yrityksissä uudistumista ja kehittymistä pidettiin tarpeellisenä ja tavoiteltavana, ja tällainen ajattelu oli viime vuosina vain yleistynyt. Osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, että uudistumista olisi tullut lähestyä etupainotteisemmin ja pitkäjänteisemmin reaktiivisuuden sijaan. Näiden havaintojen valossa voisi ajatella,

että merkittävät yhteiskunnalliset kriisit ja alan kasvanut näkyvyys ilmastonmuutoksen torjunnassa ovat olleet ravistelemassa hereille tätä perinteikästä toimialaa.

Resilienssin luonnin näkökulmasta viimeaikainen organisatorinen uudistuminen ilmeni eri tavoin tutkituissa yrityksissä. Osa yrityksistä oli karsinut ei-ydinliiketoimintojaan, millä voidaan yksinkertaistaa johtamista ja hajottaa henkilöstöryhmien välisiä viestinnällisiä ja kulttuurillisia siiloja, osa taas oli käynnistänyt uusia ydinliiketoimintoja, millä voidaan luoda puskuria erilaisille toimintaympäristössä tapahtuville häiriöille.

Henkilöstöressurssien johtamisen ja organisaatiokulttuurin osalta yleisiä muutosjoustavuutta tukevia tekijöitä yrityksissä olivat johtajien ja johdettavien välinen matala hierarkia sekä kulttuurin avoimuus. Osassa haastatteluista korostettiin myös työilmapiirin avoimuutta, sen parantamiseksi tehtyä työtä ja vuorovaikutuksen toimivuutta. Toisaalta myös salliva suhtautuminen virheisiin mainittiin yhdessä haastattelussa.

Keskeisen resilienssitekijän muodostavat epävarmoissa olosuhteissa myös työntekijän osallistuminen päätöksentekoon sekä laaja autonomia, jotka voimaannuttavat työntekijää luoviin ratkaisuihin (Kantur & İşeri-Say 2012, 767). Päätöksentekoon osallistamista harjoitettiin eri muodoissaan kaikissa yrityksissä, mutta osallistamisen laajuudessa esiintyi vaihtelua. Muutaman yrityksen johtoryhmässä oli pysyvä henkilöstön edustus, osassa taas henkilöstö osallistui päätöksentekoon vain välillisesti erilaisten henkilöstökyselyjen, kehityskeskustelujen ja yt-menettelyn kautta. Yleisimpiä yhteisen päätöksenteon muotoja olivat kuitenkin esimerkiksi strategiatyöhön osallistuminen, toimintasuunnitelmien laadinta sekä tiimitason päätöksenteko. Yleisesti mitä pitkävaikutteisemmasta päätöksentekoprosessista oli organisaatiossa kyse, sitä todennäköisemmin henkilöstö pääsi siihen vaikuttamaan.

Työntekijän autonomia niin ikään tukee tämän itsetuntoa stressaavissa oloissa, mikä edistää muutosjoustavuutta (Wilson & Ferch 2005, 49). Energia-alan työntekijät vaikuttavatkin nauttivan pääosin laajasta autonomiasta, mitä voidaan pitää hyvänä asiana. Erityisesti toimistotyöntekijöiden ja kenttätyötä suorittavien asentajien työ saattoi olla hyvinkin autonomista. Työntekijän autonomia ilmeni esimerkiksi itsenäisenä työskentelynä ja yksin työskentelynä sekä vähäisenä työnjohtona.

Osallistumista ja työntekijöiden välistä tiedonvaihtoa puolestaan edistetään laadukkaalla sisäisellä viestinnällä, mikä tukee välillisesti organisaation resilienssiä (Kantur & İşeri-

Say 2012, 767). Sisäinen viestintä voi myös suoraan tukea resilienssiä vuorovaikutuksen myötä työntekijälle osoitetun arvostuksen kautta (Weick 1993, 642) sekä kirkastamalla organisaation jäsenille sen tavoitteet, mission ja vision (Horne & Orr 1998, 38). Käytännössä kaikki haastatellut henkilöt kertoivatkin kykenevänsä luottamaan oman organisaationsa sisäiseen tiedonkulkuun myös kriiseissä ja häiriötilanteissa. Yleisimmät viestinnän keinot yrityksissä olivat erilaiset uutiskirjeet, infotilaisuudet ja viestisovellusalustat. Vain yhdessä haastattelussa nousi esille päivittäisten palaverien käytäntö. Sisäiseen viestintään oli yrityksissä kuitenkin yleisesti kiinnitetty aikaisempia vuosia enemmän huomiota ja myös pyritty kehittämään lähes joka organisaatiossa, pääosin nopeasti yleistyneen etätyöskentelyn vuoksi.

Myös luovuuteen kannustava ilmapiiri tukee välillisesti resilienssin syntymistä (Mafabi ym. 2015, 578). Luovuus mahdollistaa organisaation ennestään käytössä olevien resursien ja keinovalikoimien muotoilun improvisaation avulla uusiksi ratkaisuiksi odottamattomiin ongelmiin (Weick 1993, 638–640). Luovien ratkaisujen kehittamisestä oli miltei kaikissa tutkituissa yrityksissä käytäntönä palkita rahallisesti, joko osana systemaattista palkitsemisjärjestelmää tai spontaanisen pikapalkitsemisen muodossa. Luovuuteen saatiin kannustaa myös osoittamalla arvostusta ja antamalla palautetta. Puolet haastatelluista kertoi myös yrityksensä arvojen jollain tavalla kannustavan luovuuteen, mutta yksittäiselle työntekijällä yrityksen arvoihin perustuva kannustaminen saattaa näyttäytyä vähemmän konkreettisena kannustamisen muotona. Arvoihin perustuva kannustaminen edellyttää myös arvojen selkeää ja johdonmukaista viestimistä organisaation jäsenille.

Muutoksessa organisaatio voi tarjota jäsenilleen erimuotoista tukea, jolla ehkäistään epä-tietoisuutta ja ahdistumista, näin edistäen muutosjoustavuutta (Kantur & İşeri-Say 2012, 767). Organisaation tuki ymmärrettiin haastateltavien joukossa ensi sijassa työntekijää palvelevaksi työnantajaorganisaation osaksi tai yhteistyökumppaniksi. Tutkituissa yrityksissä yleisimmin käytettyjä tuen muotoja olivat työterveyshuolto ja -psykologin palvelut sekä henkilöstöresursseista vastaavan organisaatiofunktion tarjoamat palvelut. Myös esihenkilön välitön tuki katsottiin organisaation tarjoaman tuen muodoksi useimmissa haastatteluissa. Esihenkilöiden koulutukseen olikin kahdessa yrityksessä kiinnitetty erityistä huomiota, kaiketi seurauksena viime vuosien kriiseistä.

Muutosjoustavuutta tuetaan myös ennakoimalla organisaation toimintaympäristössä eri aikajäniteillä tapahtuvia muutoksia. Tutkittujen yritysten käytännön

varautumistoiminnasta tarkempi yhteenveto käsitellään myöhemmin luvussa 6.1.3, mutta lyhyesti energia-alan yrityksissä käytännön varautumistoimintalla varaudutaan laaja-alaisesti monenlaisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin liiketaloudellisella, teknisellä sekä prosessuaalisella tasolla. Varautumista pidetään nykyään aiempaa tärkeämpänä, mikä toimii osoituksena muuttuneesta maailmasta.

6.1.2 Muutosjoustavuutta rajoittavat tekijät

Tämän tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen kautta haluttiin selvittää muutosjoustavuutta rajoittavia tekijöitä energia-alalla. Kuten edellisessä luvussa todettiin, tarve uudistumiselle ja kehittymiselle on energia-alalla pääosin tiedostettu. Ongelmana kuitenkin joidenkin yritysten kohdalla on tämän tiedostetun tavoitetilan muuttuminen konkreettiseksi toimiksi. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että perinteikkäissä energia-alan yrityksissä vanhat ajattelutavat istuvat tiukassa, eikä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan välttämättä osata johdon tasolla ennakoita tai muutoin ottaa huomioon. Yksi haastateltava kuvasi tilanteen, jossa yrityksen johtoryhmällä oli vaikeuksia tiedostaa esimerkiksi poliittisessa ympäristössä tapahtuvien muutosten mahdollisuutta. Nämä saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan siten, että tietyn polttoaineen käytöstä voisi tulla kannattamatonta verotuksen tai poliittisten sanktioiden vuoksi.

Yksi keino vanhojen ajattelutapojen virkistämiseksi voisi olla johtoryhmien kokoonpanojen monimuotoisuuden lisääminen niin koulutustaustan kuin sukupuolenkin osalta. Edellä kuvatun tilanteen esittämä haastateltava pitikin edustamansa yrityksen yhtenä vahvuuksista johdon monimuotoisuutta, joka oli verrokkeihin nähden epätyypillisen monimuotoinen. Energia-ala vaikuttaa olevan melko miesvaltainen toimiala (mikä näkyy jo tutkimukseen vastanneiden sukupuolijakaumasta), joten naisjohtajien osuutta lisäämällä voitaisiin mahdollisesti tuoda organisaatioiden ohjaukseen uusia näkökulmia. Tämä ajatus tukee esimerkiksi Griffinin ym. (2021, 148) tutkimusta, jonka mukaan sukupuolijakaumaltaan monimuotoiset johtoryhmät sietävät paremmin virheitä, sitovat toimitusjohtajan palkitsemisen todennäköisemmin pitkän aikavälin tavoitteisiin ja vaalivat luovuudelle ja innovaatioille suotuisaa organisaatiokulttuuria. Kaikki nämä ovat resilienssin näkökulmasta hyödyllisiä ominaisuuksia. Moni ylimmän johdon edustaja on taustaltaan myös diplomi-insinööri – teknillisen tutkinnon arvoa vähättelemättä johdon

monimuotoisuutta voitaisiin edistää esimerkiksi lisäämällä liiketaloustieteellistä osaamista ylimmässä johdossa.

Toinen aineistosta noussut uudistumista ja kehittymistä rajoittava tekijä tiettyjen energia-alan yritysten kohdalla on joidenkin organisaatioyksiköiden etäännyminen asiakkaista, yhdestä voittoa tavoittelevan yrityksen keskeisimmistä sidosryhmistä. Tämä käy aineistosta ilmi myös toisella tavalla: kilpailuasetelmaltaan avoimemmilla markkinoilla muutokselle ollaan avoimempia. Tähän yksityiskohtaan palataan vielä myöhemmin uudelleen. Asiakasta lähimmät organisaatioyksiköt ja näiden keskijohto ovat alttiimpia markkinoilla tapahtuville kehityksille, joka voi ilmetä strategisten prioriteettien muuttamisena yksikön sisäisesti (Galunic & Eisenhardt 2001, 1238) ja lopulta koko organisaatiossa (Burgelman 1983, 241). Asiakkaista etäännyminen voi siis kääntäen ajatellen johtaa siihen, että markkinoiden odotukset ja toiveet välittyvät heikommin kyseisen yksikön ja ylimmän tason päätöksentekoon. Tämä taas ei ole resilienssin luonnin näkökulmasta toivottavaa, sillä se heikentää organisaation kykyä tulkita toimintaympäristöään ja luoda epävarmoissa oloissa organisaatiota kannattelevaa strategiaa (Kantur & İşeri-Say 2012, 765–766, 768).

Asiakkaan ja miksei myös muiden keskeisten sidosryhmien huomiointia voitaisiin edistää organisaatio- ja yksikkötasolla esimerkiksi integroimalla sidosryhmäajattelua syvemmin osaksi organisaation päätöksentekoprosesseja. Sidosryhmäajattelussa on kyse yritykselle sidosteisten ryhmien (joskus myös ympäristön) asettamisesta strategisen ajattelun keskiöön (Freeman 1984). Sidosryhmien syvempi osallistaminen olisi vastaisuudessa tärkeää etenkin energia-alalla, sillä siirtyminen matalahiiliseen yhteiskuntaan vaatii teknisen muutoksen ohella muun muassa kansantaloudellisia ja yhteiskunnallisia muutoksia (Nora ym. 2022, 674).

Muutosjoustavuutta jossain määrin rajoittavana tekijänä voidaan nähdä myös organisaation sisäinen tiedonkulku ja viestintä, joiden parissa joillakin tutkituilla yrityksillä on ollut haasteita. Erityisesti koronapandemian myötä voimakkaasti yleistyneen etätyöskentelyn organisoinnissa käytettyjen etäviestimien hallinta saatettiin kokea haasteelliseksi. Monipaikkaiselle henkilöstölle kohdistetun sisäisen viestinnän läpäisykyvyssä ja henkilöstön tavoittamisessa nähtiin niin ikään ongelmia. Sisäisen viestinnän monikanavaisuus tuotti myös joissakin yrityksissä ongelmia tiedon välittämisessä. Monimutkaisissa järjestelmissä jatkuva viestintä on keskeinen koordinaation väline, jolla valetaan luottamusta

henkilöstön jäsenille ja osaltaan osallistetaan henkilöstöä organisaation toimintaan (Kantur & İşeri-Say 2012, 767). Lisäksi tiedon läpinäkyvyys edistää valmiuksia toimia epäsuotuisissa olosuhteissa, mikä lisää muutosjoustavuutta (Al Balushi, 2020, 1260).

Yksi ratkaisu sisäisen viestinnän ongelmiin voisi jälleen olla viestinnän lähestyminen strategisemmalla otteella. Esimerkiksi strategisen sisäisen viestinnän suhdetta resilienssiin tutkineen Kimin (2021, 603) mukaan kaksisuuntainen viestintä ja positiiviset luottamussuhteet tukevat organisaation resilienssiä välillisesti kriisiviestinnän kautta. Kaksisuuntaisesti symmetrinen viestintä tukee työntekijöiden minäpystyvyyttä ja sopeutumiskykyä proaktiivisesti ennen kriisien tapahtumista. Käytännössä kaksisuuntaiselle viestinnälle sopivia viestinnän menetelmiä voisivat olla kasvokkaiset tapaamiset ja työntekijäkeskeiset viestintäohjelmat. Vielä tärkeämpää olisi kuitenkin viestinnän avoimuus, ja monessa tutkitussa yrityksessä avoimuutta pidettiin yhtenä kulttuurin keskeisistä piirteistä. Kimin tutkimus tukee lisäksi ajatusta siitä, että avoin kulttuuri on yksi tekijä, joka on auttanut energia-alan yrityksiä pärjäämään vallitsevista kriiseistä huolimatta. Sisäisen viestinnän prosessien tulisi lisäksi säilyä mahdollisimman joustavina kriisitilanteita varten, sillä useimmiten kriisin aiheuttaja on kriisiviestinnästä vastaavan tahon näkökulmasta ennalta-arvaamaton⁵ (ks. Kim 2021, 603).

Mainittakoon viimeisinä muutosjoustavuutta jossain määrin rajoittavina tekijöinä työilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin liittyvät tilapäiset haasteet, jotka nousivat esille joidenkin yritysten kohdalla. Esimerkiksi suurempien muutosten, kuten yhteistoimintaneuvotteluiden yhteydessä työilmapiiri saattoi väliaikaisesti kiristyä, mikä on sinänsä ymmärrettävää, etenkin kun on kyse työpaikkojen vähentämistarpeesta. Myös yritysostojen myötä voimakkaasti kasvaneen kulttuurillisesti heterogeenisen henkilöstön kerrottiin aiheuttaneen haasteita toimintatapojen ja asenteiden yhdenmukaistamisessa. Tällaiset tilapäiset ongelmat lienevät muutosjoustavuuden kannalta kokonaisuutta arvioiden lievempiä ja lisäksi hankalasti vältettävissä. Ilmapiiri- ja kulttuuriongelmien pitkittymisen ja kroonistumisen sen sijaan voisi ajatella muodostavan organisaation resilienssille suuremman uhan, mutta tämä on vain otaksumaa. Resilienssin kannalta myönteisen organisaatiokulttuurin edistämiseksi yrityksen tulisi osoittaa aitoa huolenpitoa työntekijöitään

⁵ Frandsen & Johansen (2016) *Organizational crisis communication*. Sage.

kohtaan, kunnioittaa heidän mielipiteitään sekä käsitellä konfliktitilanteita tasapuolisesti (Su ym. 2022, 413).

6.1.3 Varautuminen ja suhtautuminen odottamattomiin muutoksiin

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli kysymys muutoksiin ja häiriöihin suhtautumisesta energia-alalla. Tutkituissa yrityksissä muutoksiin varauduttiin monin eri tavoin. Analyysissä aineistosta poimittiin kolme osin limittäistä varautumisen kokonaisuutta: liiketaloudellinen, tekninen ja prosessivarautuminen. Liiketaloudellisena varautumisena pidetään tässä tutkimuksessa yrityksen toimintaan pitkällä tähtäimellä vaikuttavaa varautumistoimintaa, jota harjoitetaan organisaatiossa pääasiassa strategisella tasolla. Se voi käytännössä olla esimerkiksi avainhenkilöstön ja talenttien rekrytointia uusien liiketoiminta-avausten tulevaisuudentarpeisiin, skenaarioiden, riskikartoitusten ja toimenpide-esitysten laatimista, tai poliittisen toimintaympäristön muutoksiin, kuten alaa koskevaa sääntelyn kehitykseen liittyvää seuranta ja varautumista.

Teknisen varautumisen alle katsottu toiminta puolestaan vaikuttaa yrityksissä pääasiassa taktisella ja operatiivisella tasolla (painottaen kuitenkin sitä, että jokainen yritys määrittää itselleen mitä se pitää strategisesti tärkeänä). Teknisenä varautumisena pidetään esimerkiksi tietoturva- ja työturvallisuusriskien ennakoitua ja torjuntaa sekä tuotantohäiriöihin varautumista. Energia-alan toimijoihin kohdistuvan voimakkaan toimitusvarmuuden oletuksen vuoksi tuotantohäiriöt otetaan yrityksissä vakavasti, ja niihin varaudutaan systemaattisesti muun muassa aika ajoin uudelleenarvioitavien toimintasuunnitelmien, sekä moninkertaisen kapasiteetin ja vaihtoehtoisten tuotantotapojen keinoin, joilla tuotetaan toiminnan jatkuvuutta tukevaa redundanssia (ks. Linnenluecke 2017, 13). Tuotannon häiriötiloihin suhtaudutaan lähtökohtaisesti osana tavanomaista toimintaa, ja niihin reagoidaan rutiininomaisesti esimerkiksi sitomalla henkilöstöresursseja muualta organisaatiosta ongelman ratkaisemiseen, kenttätyön tukemiseen ja asiakaspalveluun.

Kolmas aineiston pohjalta eritelty varautumisen kokonaisuus eli prosessivarautuminen käsittää muun muassa toimintasuunnitelmat, (raportointi-)prosessit sekä menettelytavat. Jälleen kerran rajanveto edellisten varautumiskokonaisuuksien välillä hahmottamistaroituksessa on vaikeaa, sillä ne menevät keskenään limittäin, ja koska varautumistoiminta ja sen painopisteet vaihtelevat yrityskohtaisesti. Prosessivarautumiseen tässä luetut toimintasuunnitelmat liittyvät laajempaan poikkeustila- ja jatkuvuussuunnitteluun, kun taas teknisen varautumisen alle luetut toimintasuunnitelmat liittyvät enemmänkin

tavanomaisten tuotantohäiriöiden tai ”normaalihäiriöiden” käsittelyyn. Osana laajempaa poikkeustilasuunnittelua tai sen rinnalla sovitaan lisäksi yhteisistä toimintatavoista erinäisten viranomaiskumppaneiden kuten Huoltovarmuuskeskuksen ja pelastustoimen kanssa sekä harjoitellaan näiden kanssa tositilanteita varten. Osa yrityksistä vaikuttaa lisäksi alueellisissa tai kunnallisissa työryhmissä, mikä mahdollistaa keskusteluyhteyden julkisen vallan käyttäjiin (mikäli yritys ei ennestään ollut osin tai kokonaan julkisessa omistuksessa).

Muutoksiin suhtautumisessa näkyi yrityskohtaista vaihtelua. Kuten edellä todettiin, esimerkiksi tuotannon tavanomaiset häiriöt koettiin osaksi tavallista toimintaa ja niihin suhtauduttiin rutiininomaisesti. Jos kuitenkin vastataan sanantarkasti tutkimuskysymyseen ja tarkastellaan yritysten suhtautumista odottamattomiin muutoksiin, nouseekin jo esille enemmän tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavia vivahteita. Muutosten kiihtynyt tahti on monessa yrityksessä johtanut siihen, että muutoksiin tottumaton henkilöstö on saattanut hämääntyä uuden edessä. Energia-alalla ei yleisesti ottaen olla totuttu nykypäivän muutostahtiin. Tätä selittää alan historiallinen vakaus, joka on suojannut alaa riskeiltä ja äkillisiltä muutoksilta. Jokseenkin yllättävää oli, että työntekijän iällä ja sopeutumiskyvyllä ei koettu olevan tyhjentävää yhteyttä. Osassa yrityksistä vanhemmilla henkilöstön jäsenillä nähtiin enemmän sopeutumishaasteita, osassa taas tilanne oli päinvastainen ja nuoremmat työntekijät sopeutuivat hitaammin muutoksiin. Muutoksen vastaanottamisen ja ymmärtäväisen suhtautumisen kannalta tärkeämpinä tekijöinä pidettiin sen sijaan muun muassa muutosten tavoitteiden ja tarkoitusten perustelua, onnistunutta muutoksen jalkautusta, riittävää reagointiaikaa, sekä avointa keskustelua. Yksittäisten työntekijöiden sopeutumiskykyä voitaisiin lisäksi tukea esimerkiksi yksilön autonomiaa ja päätösvaltaa kasvattamalla, jotka kohottavat tämän minäpystyvyyttä ja edistävät luovien ratkaisujen kehittämistä (Kantur & İşeri-Say 2012, 767). Avoimella kilpailuasetelmalla nähtiin myös olevan myönteinen vaikutus muutosten vastaanottamiselle, mutta tiettyjä energia-alan yrityksiä koskevan sääntelyn ja toimitusvarmuusvaatimusten vuoksi kaikki yritykset eivät toimi täysin markkinaehtoisesti.

Henkilöstön muutosvastaisuus myönnettiin valtaosassa tutkituissa organisaatioissa ongelmiksi niin odottamattomien kuin suunniteltujen muutosten osalta. Muutosvastaisuutta lisäävinä tekijöinä pidettiin muutosten henkilökohtaisuutta, laajuutta, äkillisyyttä, sekä johdon roolia muutoksen sanelijana. Tämä havainto on linjassa muun muassa Oregon ym. (2018, 69) työntekijän muutoksiin suhtautumista selittävän mallin kanssa, jonka mukaan

muutokseen liitettävä negatiivinen tunnearvo voi aktivaation tasosta riippuen johtaa muutostavastaisuuteen tai muutoksesta irtaantumiseen. Lisäksi havainto tukee Heydenin ym. (2017) tutkimusta, jonka mukaan johdon käynnistämä ylhäältä alas saneltu muutos ei voita henkilöstön kannatusta puolelleen yhtä helposti kuin työntekijää lähempänä olevan keskijohdon käynnistämä muutos. Ylimmällä johdolla on kuitenkin tärkeä rooli muutoksen läpiviennissä (Heyden ym. 2017, 974).

Odottamattomiin muutoksiin varautumista pidetään myös tätä nykyä aiempaa tärkeämpänä, mikä on merkki aikojen muuttumisesta energia-alalla. Varautumisen tärkeys saateen kuitenkin tiedostaa suorittavalla portaalla heikosti. Tätä saattaa osaltaan selittyä sisäiseen viestintään liittyvillä ongelmilla, sillä sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli muun muassa organisaation tavoitteiden kirkastamisessa henkilöstölle, kuten esimerkiksi Horne ja Orr (1998, 38) tutkimuksessaan toteavat. Osassa yrityksissä tunnistettiin tiedottamiseen liittyviä kehityskohteita (ks. luku 6.1.2).

6.1.4 Kotimaisen energia-alan resilienssi

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys kuului seuraavasti: ”Millaiset tekijät vaikuttavat kotimaisen energia-alan muutosjoustavuuteen?” Edeltävissä luvuissa syvennyttiin näihin tekijöihin alatutkimuskysymysten kautta, mutta kootaan vastaukset vielä viimeiseksi yhteen omassa luvussaan päätutkimuskysymyksen näkökulmasta. Tutkimuksen edetessä on tullut selväksi, että energia-ala on suurella muutoksella. Alaan kohdistuu aikaisempaa suurempi muospaine sen ratkaisevan ilmatoroolin vuoksi. Energia-alalla on myös herätty siihen todellisuuteen, että entistä kompleksisimmissä toimintaympäristöissä tapahtuvien muutosten ja kriisien vaikutukset voivat tässä ajassa ulottua myös niiden omaan toimintaan.

Ajassa pysymisen tarve on alalla laajalti tiedostettu, mutta konkretia saattaa vielä uupua, ja vanhat ajattelutavat hidastaa uusien näkökulmien omaksumista. Alan toimijat ovat kuitenkin osoittaneet resilienssiä kykenemällä selviytymään ja osin jopa menestymään viime vuosien kriiseistä huolimatta. Organisaation resilienssiä tukeviin muutoksiin osataan yrityksissä suhtautua hyväksyvästi, kun muutosten tarkoitusperät ovat yhteisessä ymmärryksessä. Äkilliset ja johdon saneluksi mielletyt muutokset sen sijaan voivat nostattaa vastarintaa, mikä tukee esimerkiksi Heydenin ym. (2017) tutkimusta.

Resilienssin kannalta tärkeän laaja-alaisen varautumisen tärkeys saatetaan niin ikään tiedostaa suorittavalla portaalla heikosti. Sisäisellä viestinnällä on tässä keskeinen merkitys (siinä missä muutoksen menestyksekkäässä johtamisessa yleisestikin), ja se tunnistettiin monessa yrityksessä yhdeksi muutosjoustavuutta heikentäväksi kipupisteeksi. Organisaatiotasolla energia-alan yrityksissä varaudutaan kuitenkin monenlaisiin tilanteisiin vahvan toimitusvarmuuden oletuksen ja yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi.

Varautumisella ja erilaisilla toimintasuunnitelmissa tuetaan toki resilienssiä, mutta sellaisista odottamattomista ja yllättävistä haasteista, joihin suunnitelmaa ei ole selvittää päätäväisellä, oikea-aikaisella reagoinnilla ja improvisoimalla käytettävissä olevia voimavaroja toimiviksi ratkaisuksi ongelmiin.

Yleisesti myönteiseksi luonnehdittu ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri tukevat myös energia-alan resilienssiä, joitakin tilapäisiä haasteita lukuun ottamatta. Myös työntekijöiden minäpystyvyyttä tukee pääosin laaja autonomia ja mahdollisuus osallistua ainakin merkittävimpien organisaation linjausten suunnitteluun. Osallistumismahdollisuuksissa yritysten välillä oli kuitenkin joitain eroja, esimerkiksi osassa julkisessa ohjauksessa olevissa yrityksissä henkilöstöllä oli pysyvä henkilöstön edustus yrityksen johdossa. Hyväksyvä suhtautuminen muutoksiin sekä keskimäärin pitkät työurat kertovat kuitenkin energia-alan työntekijöiden sitoutuneisuudesta sekä kyvystä joustavasti sopeutua työympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Tämän tutkimuksen teoreettisina kontribuutioina voidaan pitää liikkeenjohdon näkökulman korostamista sekä kriittisen infrastruktuuriin painottuvan toimialaan sidottua tutkimuskontekstia. Johdon näkökulmaa tarkastelemalla on saatu muun muassa tietoa siitä, millaisia resilienssitekijöitä johdon tasolla pidetään tärkeinä, ja mitkä ovat käytännössä jääneet vähemmälle huomiolle. Lisäksi tarkastelemalla yrityksiä juuri tässä yhteydessä täydennetään kriittistä infrastruktuuria käsittelevää tutkimusta, jolla voidaan jopa tukea kansallista huoltovarmuutta kehittämällä kriittisten toimijoiden kykyä selviytyä menestyksekkäästi odottamattomista muutoksista.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Täyttääkseen tieteellisyyden kriteerit tutkimuksen tulee olla luotettava ja läpinäkyvä. Tutkimuksen luotettavuuden pohdintaa harjoitetaan tutkijan toimesta taka-alalla järjestelmällisesti koko tutkimusprosessin ajan, ei suinkaan vain omana irrallisena kokonaisuutenaan

tutkimuksen lopussa. Tässä luvussa arvioidaan lyhyesti tämän opinnäyteprosessin aikana lopullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaneita tekijöitä.

Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin perustana toimivat reliabiliteetin, validiteetin ja yleistettävyyden käsitteet. Reliabiliteetti on erityisesti määrällisessä tutkimuksessa käytetty luotettavuuden arviointikriteeri. Se kertoo missä määrin mitaus- ja tutkimustulokset ovat toistettavissa, eli käytännössä voisiko joku toinen tutkija saada vastaavissa olosuhteissa vastaavia tuloksia. Laadullisen tutkimuksen menetelmäkirjallisuudessa ei vallitse kuitenkaan yksimielisyyttä voidaanko reliabiliteettia soveltaa esimerkiksi haastattelu- tai havaintoaineiston keräämiseen. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä kuinka tarkasti aineiston pohjalta tehdyt tulkinnat kuvaavat ja vastaavat asioiden todellista laitaa. Ollakseen valideja tulkinnat ja löydökset tulee kyetä perustelemaan asianmukaisella evidenssillä. Kuten reliabiliteetin kohdalla, validiteetin merkityksestä laadullisessa tutkimuksessa ei ole akateemista yksimielisyyttä, ja molemmat vastaavat käsitteinä lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Kolmesta perinteisestä luotettavuuden arviointikriteeristä viimeisellä eli yleistettävyydellä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että tutkimuksen tulokset tulisi voida ulottaa suppeasta havaintojoukosta laajempaan viitekehukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, Tuomi & Sarajärvi 2018b.)

Kuten edellä todettiin, perinteisiin tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereihin liittyy laadullisen tutkimuksen kohdalla tiettyä problematiikkaa, jonka kiertämiseksi on esitetty laaja joukko vaihtoehtoisia arviointikriteerejä. Erityisesti subjektivistista epistemologiakäsitystä edustavien tutkimusten suositellaan käyttävän luotettavuuden arvioinnissa perinteisistä määrällisen tutkimuksen arviointikriteereistä poikkeavia kriteerejä, joita ovat esimerkiksi:

- Käykö tutkimusraportista lukijalle riittävällä tavalla ilmi tutkimusprosessin lojikka, vaiheet ja yksityiskohdat?
- Osoittaako tutkija raportissaan yhteyden oman tutkimuksensa ja aikaisempien tutkimuksen välillä?
- Osoittaako tutkija riittävää perehtyneisyyttä tutkimuskohteeseensa ja onko aineisto riittävän suuri esitettyjen johtopäätösten kannalta? Voisiko toinen tutkija tulla saman aineiston perusteella samankaltaisiin johtopäätöksiin?

- Onko löydösten ja tulkintojen välinen yhteys osoitettu ymmärrettävästi? (Eriksson & Kovalainen 2008, Tuomi & Sarajarvi 2018b.)

Peilataan näitä luotettavuuden arvioinnin kriteerejä seuraavaksi tähän tutkimukseen. Tämän tutkimuksen osalta prosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti aina tutkimuskysymysten asettamisesta aineiston keräämiseen ja analysointiin asti. Tutkimuksen työvaiheet on myös pyritty esittämään loogisessa ja kronologisesti johdonmukaisessa järjestyksessä. Lisäksi aineistonkeruussa käytetyt haastattelukysymykset johdettiin aikaisempaan tutkimukseen tukeutuen, mikä luo yhteyden laajempaan tieteelliseen keskusteluun tutkittavan aiheen ympärillä.

Tutkijan perehtyneisyyttä tutkimuskohteeseen on puolestaan pyritty osoittamaan laajan kirjallisuuskatsauksen muodossa. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ja empiiristen havaintojen tukena on viitattu pääasiassa vertaisarvioituihin akateemisiin aikakausjulkaisuihin, joiden kohdalla on suosittu tuoreita tutkimuksia, muutamia merkittäviä tutkimuksia ja perusteoksia lukuun ottamatta. Lisäksi tutkimuksen tekemiseen liittyviä taustaoleksia ja menetelmävalintoja on pyritty avaamaan omissa luvuissaan, mikä osaltaan myös toimii osoituksena akateemisesta taustatyöstä.

Aineiston koko sen sijaan olisi voinut olla laajempikin, ja tähän tutkimusprosessin alkutilanteessa tähdättiin. Laadullista tutkimusta tehdessä on mahdotonta tietää ennalta milloin tutkimuskohde lakkaa tuottamasta uutta tietoa, ja siksi laaja aineisto on lähtökohdaisesti tavoiteltava asiointi (Hirsjärvi ym. 1997, 182). Käytännön realiteettien vuoksi aineiston koko jäi kuitenkin hieman tästä tavoitteesta, mutta siitä huolimatta haastatte- luista nousi esille joitakin toistuvia teemoja, mikä tukee ajatusta jonkinasteisesta kyllään- tymisestä. Tavoiteltua suppeamman aineiston vuoksi tutkimuksessa esitettävät johtopää- tökset sisältävät kuitenkin pienen varauksen, muttei olisi kohtuutonta ajatella, että samaa aineistoa tarkasteleva riippumaton tutkija päätyisi karkeasti samansuuntaisiin johtopää- töksiin.

Tämän tutkimuksen suhdetta aikaisempiin tutkimuksiin on sivuttu hieman edeltävissä lu- vuissa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena ei siis ollut minkään tietyn teoreettisen mallin paikkansapitävyyden testaaminen, vaan rajatun toimialan muutosjoustavuuteen vaikutta- vien tekijöiden erittely ja arviointi. Aikaisemman tutkimustiedon muodostama teoreetti- nen pohja on vaikuttanut haastattelukysymysten laadinnassa ja osin myös sisällönanalyy- sissä. Tämän tutkimuksen oma teoreettinen kontribuutio on rajallinen, mutta esimerkiksi

johdon näkökulman painottaminen ja tutkimuskohteeksi valittu konteksti ovat osallistuneet käytännönläheiseen tieteelliseen keskusteluun edellisessä luvussa kuvatulla tavalla.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille läheinen tutkimusprosessin osa on tutkimusetiikan arvioiminen. Tutkimusetiikan pohdinta on tietyllä tavalla tieteellisen yhteisön sisäistä luottamuksen rakentamista – useimmat tieteelliset tutkimusongelmat ja -menetelmät, tai näkemykset tutkijan ja tutkittavan ilmiön välisestä suhteesta sisältävät jonkinlaisen eettisen tulokulman, minkä vuoksi eettinen pohdinta on osa tavanomaista tutkimusprosessia. Tutkimusprosessin epäeettisyys tai tutkijan perehtymättömyys eettisiin kysymyksiin voi heikentää tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimuseettiset normit pohjautuvat yleisesti yhteiskunnassa vallitseviin käsityksiin oikeasta ja väärästä. (Eriksson & Kovalainen 2008, Tuomi & Sarajärvi 2018b.)

Tämän tutkimuksen osalta keskeiset eettiset kysymykset liittyvät tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden väliseen luottamuksellisuuteen sekä tutkimusaineiston hallintaan. Jo kohdevastaajia lähestyttäessä tuotiin esille tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, sekä ilmoitettiin mitä henkilötietoja tutkimuksessa käsitellään ja kuinka niitä käsitellään. Vielä haastattelujen yhteydessä vastaajilta pyydettiin sanallinen suostumus haastattelujen nauhoittamiseksi litteroinnin tueksi. Litteroitu haastatteluaineisto vielä pseudonymisoitiin siten, ettei aineistosta käynyt enää ilmi sellaisia yksityiskohtia, joiden perusteella vastaaja olisi kyetty tunnistamaan. Tutkimuksen lopulta valmistuttua haastattelujen tallenteet poistettiin asianmukaisesti Turun yliopiston verkkolevyllä, jossa niitä säilytettiin koko tutkimuksen ajan. Luottamuksellisuus tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden välillä, sekä viimeksi mainittujen tietosuoja ovat näin ollen näitä periaatteita noudattaen säilyneet koko tutkimuksen ajan.

Tässä tutkimuksessa on lisäksi muiltakin osin noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja sen peruseriaatteita: luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Tutkimustyö on suunniteltu, toteutettu ja dokumentoitu yksityiskohtaisesti ja huolellisesti, ja kerättyä aineistoa on tulkittu mahdollisimman objektiivisesti ja yksityiskohtia salaamatta. Aikaisempaa tutkimusta ja muiden tutkijoiden työtä on kunnioitettu asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Tämän tutkimuksen laatija kantaa myös täyden vastuun prosessin jokaisesta vaiheesta ja lopullisen työn julkaisukelpoisuudesta.

6.3 Tutkimuksen rajoitteiden ja jatkotutkimusmahdollisuuksien pohdinta

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kartoittavasti energia-alan yritysten liikkeenjohdon ajatuksia heidän edustamiensa organisaatioiden resilienssistä eli muutosjoustavuudesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostui lopulta kuudesta puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastattelujen pienehkö lukumäärä saattaa rajoittaa jossain määrin tutkimuksessa esitettyjen johtopäätösten siirrettävyyttä laajempaan tarkasteluyhteyteen. Toisin kuin ehkä määrällisessä tutkimuksessa, yleistettävyyttä ei kuitenkaan pidetä välttämättä yhtenä laadullisen tutkimuksen ihanteista, vaan tärkeämpää on koherentti ja sisäisesti looginen paikallinen selittäminen kerätyn empirian pohjalta (Alasuutari 2011).

Yksi mahdollinen rajoittava tekijä tässä tutkimuksessa liittyy muutosjoustavuuden käsitteelliseen epämääräisyyteen. Linnenluecken (2017, 15) mukaan resilienssin tutkimus on ollut pitkälti kontekstisidonnaista, mikä käytännössä rajoittaa tutkimustiedon siirrettävyyttä. Kontekstista riippuen esimerkiksi resilienssin käsitteellistämässä on ollut suuria eroavaisuuksia. Tämän tutkimuksen kannalta tämä rajoite on vaikuttanut teoreettisen kirjallisuuskatsauksen kautta niin haastattelukysymysten asetteluun kuin sisällönanalyysiin abduktiivisen päättelyn muodossa. Tältä huomattavalta rajoitteelta on vaikea välttyä, niin kauan kun resilienssin käsitteellä ei ole akateemiseen konsensukseen perustuvaa määritelmää. Kontekstista riippumattomien resilienssin määritelmien ja mallien löytäminen edellyttää yhä laajempia metatutkimuksia ja mallien testaamista käytännössä.

Kohdevastaajiksi tähän tutkimukseen valikoituivat käytännöllisistä syistä ylimmän johdon edustajat. Alun perin tutkimusta varten oli tarkoitus haastatella myös muita organisaatioiden jäseniä. Näin ei kuitenkaan lopulta tapahtunut, ja näin ollen tutkimuksessa esitetyt johtopäätökset perustuvat vain ylimmän johdon kertomaan. Tämä on selkeä rajoittava tekijä aineiston edustavuudelle ja tutkimustulosten siirrettävyydelle. Yhtenä sittemmin poissuljettuna apututkimuskysymyksenä tutkimusprosessin alussa oli myös vertailla johdon ja muun henkilöstön edustajien näkemyksiä muutosjoustavuudesta. Tämä kysymys jääkin edelleen voimaan yhtenä mahdollisena jatkotutkimusmahdollisuutena, sillä organisaation eri tasojen väliset näkemyserot kertovat aina jotain mielenkiintoista organisaation sisäisestä dynamiikasta ja tiedonkulusta.

Vaikka tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa olivat energia-alan yritykset, jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle pelkkää sähkökauppaa harjoittavat toimijat, sillä näiden toiminnan nähtiin eroavan merkittävästi muusta tarkastelujoukosta. Näiden yritysten

yhteiskunnallinen rooli oli myös siinä määrin erilainen, ettei niiden tarkastelua samassa yhteydessä pidetty tarkoituksenmukaisena. Tämä rajaus tuottaa luonnollisesti sen, ettei tämän tutkimuksen johtopäätöksiä voida ulottaa koskemaan näitä yrityksiä. Toisaalta tämäkin voidaan nähdä myös yhtenä mahdollisena jatkotutkimuksen kohteena.

Jatkossa alan kuin alan muutosjoustavuutta tarkastellessa olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota myös tutkimusasetelmaan ja käytettäviin tutkimusmenetelmiin. Tositilanteessa organisaation toimintaa ja sisäisiä prosesseja esimerkiksi havainnoinnin keinoin seuraava tutkimus olisi paitsi mielenkiintoista luettavaa, mutta näin päästäisiin myös konkreettisesti lähemmäs niitä tekijöitä, joista muutosjoustavuus syntyy tai ei synny. Käytännössä kaikki muutosjoustavuutta käsittelevät tutkimukset ovat nimittäin olleet jonkinlaisia taaksepäin katsovia ”jälkiviisaita” analyysejä. Tällaisen tutkimuksen toteutus olisi kuitenkin käytännössä vaikeaa, sillä haastavan muutostilanteen tai kriisin ennakointi ja ajoittaminen tutkimukselle sopivaan aikaan vaatisi tutkijalta joko selvänäköisyyttä tai korkean tason sisäpiiritietoa. Vaihtoehtoisesti tällainen tutkimus voitaisiin mahdollisesti toteuttaa pitkäjäisenä tutkimuksena haasteellisia muutoksia maltillisesti odottaen, mutta opinnäytetyötään tekeväälle maisteriopiskelijalle se olisi poikkeuksellisen vaativa suoritus.

Lähteet

- Al Balushi, M. (2020) How internal transparency impacts organizational resilience. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 38 (5), 1246–1263.
- Argyris, C. – Schön, D. (1974) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. London: Addison-Wesley Publishing Company.
- Berglund, M. – Mäntymaa, E. (2023) Tutkijat laskivat MOT:lle: Maksoimme syksyllä sähköstä 5 miljardia ylimääräistä – ”Tulonsiirto sähköntuottajille”. Yle Uutiset. <<https://yle.fi/a/74-20021622>>, viitattu 20.2.2024.
- Boin, A. – Van Eeten, M. (2013) The Resilient Organization—A critical appraisal. *Public Management Review*, Vol. 15, 429–445.
- Brown, C. – Seville, E. – Vargo, J. (2017) Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, Vol. 18, 37–49.
- Burgelman, R. (1983) A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 223–244.
- Coutu, D. (2002) How resilience works. *Harvard Business Review*, Vol. 80, 46–55.
- Craighead, C. – Blackhurst, J. – Rungtusanatham, M. – Handfield, R. (2007) The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities. *Decision Sciences*, Vol. 38 (1), 131–156.
- Denhardt, J. – Denhardt, R. (2010) Building organizational resilience and adaptive management. Teoksessa *Handbook of adult resilience*, toim. John W. Reich, Alex J. Zautra, & John Stuart Hall, 333–349. New York: The Guilford Press.
- Dent, E. – Goldberg, S. (1999) Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 (1), 25–41.
- Duchek, S. (2020) Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, Vol. 13, 215–246.
- Dutton, J. (1986) THE PROCESSING OF CRISIS AND NON-CRISIS STRATEGIC ISSUES. *Journal of Management Studies*, Vol. 23 (5), 501–517.
- Energiateollisuus ry. (2022) Energia-ala investoi enemmän kuin koskaan ja se on kansallinen etu. <https://energia.fi/uutishuone/materiaalipankki/energia-ala_investoi_enemman_kuin_koskaan_ja_se_on_kansallinen_etu.html#material-view>, viitattu 21.9.2023.

- Energiateollisuus ry. Energiamaailma.fi. Työelämä. <<https://energiamaailma.fi/tyoelama/>>, viitattu 8.2.2023.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. E-kirja, ISBN: 9780857028044. SAGE Publications, London.
- Euroopan komissio. Corporate sustainability reporting. <https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en?prefLang=fi>, viitattu 21.12.2023.
- Ford, J. – Ford, L. – D’Amelio, A. (2008) Resistance to Change: The Rest of the Story. *The Academy of Management Review*, Vol. 33 (2), 362–377.
- Freeman, R. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, Massachusetts.
- Friedman, D. – Berkovich, I. (2020) Influence tactics and “second-order” change in schools: case study research of principals’ political behaviors and strategies. *International Journal of Education Management*, Vol. 35 (1), 327–339.
- Galunic, D. – Eisenhardt, K. (2001) Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (6), 1229–1249.
- Glover, J. – Friedman, H. – Jones, G. (2002) Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough (Part One). *Organization Development Journal*, Vol. 20 (2), 15–32.
- Goldstein, M. – Flynn, S. (2022) Business continuity management lessons learned from COVID-19. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, Vol. 15 (4), 360–380.
- Graham, J. – Campbell, H. – Rajgopal, S. (2005) The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 40, 3–73.
- Griffin, D. – Li, K. – Xu, T. (2021) Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 56 (1), 123–154.
- Hayes, R. – Smudde, P. (2015) The Incident: Not Just Another Organizational Disruption. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 27, 416–430.
- Herrman, H. – Stewart, D. – Diaz-Grandos, N. – Berger, E. – Jackson, B. – Yuen, T. (2011) What Is Resilience? *La Revue canadienne de psychiatrie*, Vol 56 (5), 258–265.
- Heyden, M. – Fourné, S. – Koene, B. – Werkman, R. – Ansari, S. (2017) Rethinking ‘Top-Down’ and ‘Bottom-Up’ Roles of Top and Middle Managers in

- Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies*, Vol. 54 (7), 961–985.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*, 15. uud. p. Kirjayhtymä Oy.
- Hopkins, A. (1999) The limits of normal accident theory. *Safety Science*, Vol. 32 (2–3), 93–102.
- Horne, J. – Orr, J. (1998) Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today*, Vol. 24, 29–39.
- Huoltovarmuuskeskus. Jatkuvuudenhallinta. <<https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tieto-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta>>, viitattu 5.2.2024.
- International Organization for Standardization ISO (2017a) ISO 22316:2017, <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>>, viitattu 27.2.2023.
- International Organization for Standardization ISO (2017b) Organizational resilience made simple with new ISO standard, <<https://www.iso.org/news/Ref2189.htm>>, viitattu 4.4.2023.
- Jager, S. – Born, M. – Van der Molen, H. (2016) The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, Vol. 71, 436–460.
- Jüttner, U. – Maklan, S. (2011) Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 246–259.
- Kanter, E. (1982) The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, Vol. 60 (4), 95–105.
- Kantur, D. – İşeri-Say, A. (2012) Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, Vol. 18 (6), 762–773.
- Kim, Y. (2021) Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 49 (5), 589–608.
- Knowles, H. – Saxberg, B. (1988) Organizational Leadership of Planned and Unplanned Change: A systems approach to organizational viability. *Futures*, Vol. 20, 252–265.
- Laki sähkö- ja maakaasumarkkinoiden valvonnasta 590/2013. Annettu Helsingissä 1.9.2013.

- Laughlin, R. (1991) Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models. *Organization Studies*, Vol. 12 (2), 209–232.
- Lee, A. – Vargo, J. – Seville, E. (2013) Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, Vol. 14 (1), 29–41.
- Lehtivuori, A. (2022) *When do extrinsic rewards undermine intrinsic motivation? A meta-analysis*. Akateeminen väitöskirja, University of Turku.
- Lengnick-Hall, C. – Beck, T. – Lengnick-Hall, M. (2011) Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, 243–255.
- Limnios, E. – Mazarrol, T. – Ghadouani, A. – Schilizzi, S. (2014) The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, Vol. 32, 104–116.
- Linnenluecke, M. – Griffiths A. – Winn, M. (2012) Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, 17–32.
- Linnenluecke, M. – Griffiths, A. (2012) Assessing organizational resilience to climate and weather extremes: complexities and methodological pathways. *Climate Change*, Vol. 113 (3–4), 933–947.
- Linnenluecke, M. (2017) Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 4–30.
- Luthans, F. (2002) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 695–706.
- Mafabi, S. – Munene, J. – Ahiauzu, A (2015) Creative climate and organizational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23, 564–587.
- Makkonen-Craig, H. (2021) Resilienssi eli kriisinkestävyys. Kielikello: Kielenhuollon tiedotuslehti. <<https://www.kielikello.fi/-/resilienssi-eli-kriisinkest%C3%A4vyys>>, viitattu 8.3.2023.
- McManus, S (2008) *ORGANISATIONAL RESILIENCE IN NEW ZEALAND*. Akateeminen väitöskirja, University of Canterbury.
- Meyer, A. (1982) Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 515–537.

- Morais, F. – Kakabadse, A. – Kakabadse, N. (2020) Leading through discontinuous change: A typology of problems and leadership approaches in UK boards. *Long Range Planning*, Vol. 53 (2).
- Morrison, E. (2011) Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, Vol. 5 (1), 373–412.
- Nora, G. – Alberton, A. – Ayala, D. (2022) Stakeholder theory and actor-network theory: The stakeholder engagement in energy transitions. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 32, 673–685.
- Oreg, S. – Bartunek, J. – Lee, G. – Do, B. (2018) AN AFFECT-BASED MODEL OF RECIPIENTS' RESPONSES TO ORGANIZATIONAL CHANGE EVENTS. *Academy of Management Review*, Vol. 43 (1), 65–86.
- Ortiz-de-Mandojana, N. – Bansal, P. (2016) The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, Vol. 37, 1615–1631.
- Pearson, C. – Clair, J. (1998) REFRAMING CRISIS MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (1), 59–76.
- Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. Basic Books, New York.
- Raetze, S. – Duchek, S. – Maynard, M. – Wohlgemuth, M. (2022) Resilience in Organization-Related Research: An Integrative Conceptual Review Across Disciplines and Levels of Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 107 (6), 867–897.
- Randeree, K. – Mahal, A. – Narwani, A. (2012) A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*, Vol. 18 (3), 472–492.
- Rehak, D. – Senovsky, P. – Hromada, M. – Lovecek, T. (2019) Complex approach to assessing resilience of critical infrastructure elements. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, Vol. 25, 125–138.
- Reinmoeller, P. – Van Baardwijk, N. (2005) The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, 61–65.
- Ritchie, H. – Roser, M. – Rosado, P. (2020) CO₂ and Greenhouse Gas Emissions, Our World in Data. <<https://ourworldindata.org/co2-and-greenhouse-gas-emissions#>>, viitattu 14.9.2023.

- Romanelli, E. – Tushman, M. (1994) ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AS PUNCTUATED EQUILIBRIUM: AN EMPIRICAL TEST. *Academy of Management Review*, Vol. 37 (5) 1141–1166.
- Russell, J. (1980) A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39 (6), 1161–1178.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, viitattu 26.9.2023.
- Sarkar, S. – Osiyevskyy, O. (2018) Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, Vol. 36, 47–58.
- Smith, A. – Evans, D. – Westerbeck, H. (2005) The Examination of Change Management Using Qualitative Methods: A Case Industry Approach. *The Qualitative Report*, Vol. 10 (1), 96–121.
- Somers, S. (2009) Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 17, 12–23.
- Staw, B. – Sandelands, L. – Dutton, J. (1981) Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 501–524.
- Su, S. – Baird, K. – Munir, R. (2022) Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*, Vol. 44 (3), 403–421.
- Suojelupoliisi (2022) Kansallisen turvallisuuden katsaus 2022. <https://supo.fi/documents/38197657/39761266/Kansallisen-turvallisuuden-katsaus_2022_FI.pdf/5d27d290-ed6c-d682-f122-5cff2d61e99e/Kansallisen-turvallisuuden-katsaus_2022_FI.pdf?t=1697008722440>, viitattu 5.2.2024.
- Taussi, S. – Saarikoski, J. (2022) Näin Venäjä teki energia-aseen, josta koko Eurooppa nyt kärsii – pakotteet eivät estäneet Kremlin sotakassaa karttumasta. Yle Uutiset. <<https://yle.fi/a/3-12611565>>, viitattu 14.9.2022.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018a) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, uud. 1. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018b) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, uud. 1. E-kirja, ISBN: 9789520400118. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Tushman, M. – Newman, W. – Romanelli, E. (1986) Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, Vol. 29 (1), 29–44.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023*, 1. painos. Helsinki.
- Van Dyne, L. – Ang, S. – Botero, I. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1359–1392.
- Vera, D. – Rodriguez-Lopez, A. (2004) Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33 (4), 393–408.
- Vogus, T. – Sutcliffe, K. (2007) Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE Systems, Man, and Cybernetics 2007 Proceedings 2007*: 3418–3422.
- Weick, K. (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38 (4), 628–652.
- Westley, F. (2002) The devil in the dynamics: Adaptive management on the front lines. Teoksessa *Panarchy*, toim. L. H. Gunderson & C. S. Hollings, 333–360. Washington, DC: Island Press.
- Wiersema, M. – Bantel, K. (1992) Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, (1), 91–121.
- Williams, M. – Williams, J. (2007) A change management approach to evaluating ICT investment initiatives. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 20 (1), 32–50.
- Wilson, S. – Ferch, S. (2005) Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationships. *Organization Development Journal*, Vol. 23 (4), 45–60.
- Yhdistyneet kansakunnat. Sustainable Development. <<https://www.un.org/sustainable-development/infrastructure-industrialization/>>, viitattu 6.2.2025.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. E-kirja, ISBN: 9789517685030. Vastapaino, Tampere.

Liite 1 Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

- Kerro missä asemassa työskentelet ja mitä työsi yleisesti pitää sisällään.
- Kuinka kauan olet palvellut nykyisessä työnantajaorganisaatiossasi?
- Kerro koulutustaustastasi, miten päädyit tälle alalle ja mistä pidät työssäsi eniten.

Yleiset muutosjoustavuutta käsittelevät kysymykset:

- Ovatko käsitteet ”muutosjoustavuus” tai ”resilienssi” sinulle ennestään tuttuja yritys-/ organisaatiokontekstissa? Jos ovat, millaisissa yhteyksissä olet törmännyt käsitteisiin tai ollut käsitteiden kanssa tekemisissä?

HAASTATTELIJA SELITTÄÄ TARVITTAESSA MITÄ KÄSITTEILLÄ TARKOITETAAN

ISO: ”Organisaation kyky omaksua ja mukautua muuttuvaan ympäristöön tavalla, joka mahdollistaa sen tavoitteiden täyttämisen sekä sen selviytymisen ja menestymisen.”

- Tiedostetaanko organisaatiossasi mielestäsi yrityksen tarve uusiutua ja kehittyä? Pitäisikö siihen mielestäsi kiinnittää entistä enemmän huomiota?
- Miten organisaatiossasi mielestäsi suhtaudutaan odottamattomiin muutoksiin tai häiriöihin? Entä ennalta suunniteltuihin muutoksiin?
- Luottaisitko siihen, että oma organisaatiosi kykenisi muuttamaan vastoinkäymiset mahdollisuuksiksi? Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat tähän?

Havaintoasentuminen:

- Osaatko sanoa millaista varautumista organisaatiossasi tehdään tai on tehty? Osaatko eritellä millaisiin muutoksiin tai tilanteisiin ne liittyvät (esim. turvallisuus, ilmastonmuutos, poliittinen toimintaympäristö)?
- Onko organisaatiosi sisällä yhteistä näkemystä sen toiminnan heikkouksista tai mahdollisista uhkakuvista? Entä vahvuuksista ja mahdollisuuksista? Liiketalaisuuksia paljastamatta, osaatko sanoa millaisiin asioihin nämä liittyvät?

Kontekstuaalinen eheys:

- Millaiseksi kuvailisit kulttuuria ja ilmapiiriä työpaikallasi?

- Miten luonnehtisit organisaatiosi sisäistä tiedonkulkua (esim. mitä kanavia käytetään, kuinka usein viestitään, jne.)? Luottaisitko organisaatiosi viestintään muutos- tai häiriötilanteessa? Miksi?
- Millä tavoin organisaatiossasi osallistetaan henkilöstöä päätöksentekoon? Millaiseksi arvioisit työntekijän autonomian astetta organisaatiossasi?
- Aikaisempiin muutos- tai häiriötilanteisiin peilaten, millaista tukea organisaatiosi on tarjonnut henkilöstölle? Oletko kokenut tuen riittäväksi?

Strateginen suorituskyky ja toiminta:

- Millaisia resursseja / voimavaroja organisaatiosi voi häiriötilanteissa ottaa käyttöön tai on ottanut ennen käyttöön menneissä häiriötilanteissa (tiedollisia, taloudellisia, toiminnallisia, henkisiä)?
- Kannustaako organisaatiosi työntekijöitään luovuuteen, joustavuuteen tai ennakkointiin? Näkyykö tämä jonkinlaisina konkreettisina toimina?

Liite 2 Saatekirje

Tervehdys!

Olen Jani Seppänen Turun kauppakorkeakoulun Porin yksiköstä ja työstän parhaillaan maisteriopintoni päättävää opinnäytetyötä eli *Pro gradu* -tutkielmaa. Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa näkemyksiä **muutosjoustavuudesta** eli resilienssistä **energia-alan yrityksissä**, ja olisi erittäin hienoa jos haluaisitte osallistua tutkimukseeni!

Tutkimustani varten pyrin keräämään haastatteluaineistoa heinä-syyskuussa 2023 (tai erikseen sovitusti) noin kymmeneltä eri energia-alan yrityksen edustajalta. Tutkimukseni kohderyhmänä ovat asiantuntija-, esihenkilö- ja johtoasemassa olevat henkilöt. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa etänä käyttäen hyväksi joko *Zoom*- tai *Microsoft Teams*-sovelluksia haastateltavan mieltymyksen mukaan, mikä edellyttää haastateltavalta toimivaa internet-yhteyttä sekä mitä tahansa äylaitetta tai tietokonetta, josta toinen sovelluksista löytyy asennettuna. Etäyhteys tietokoneen välityksellä edellyttää haastateltavalta myös kuulokemikrofonin käyttöä. Videoyhteys haastateltavaan ei ole välttämätön, mutta toivottava. Haastattelut nauhoitetaan litterointia varten, jonka jälkeen tallenteet poistetaan viipymättä. *Zoom*-sovellusta käytettäessä haastattelusta tallennetaan vain ääni. *Teams*-sovelluksella nauhoitetaan ääni sekä video, sillä näiden toisistaan erottaminen ei ole mahdollista. Kaikkea tutkimusaineistoa säilytetään luottamuksellisesti Turun yliopiston verkkolevyllä tutkimuksen valmistumiseen asti eli viimeistään 1.5.2024 asti. Yksityiskohtainen erittely henkilötietojen käsittelystä on esillä tietosuojailmoituksessa, joka on tämän haastattelupyynnön liitteenä.

Haastattelukysymyksiin on mahdollista vastata kokempohjaisesti, **eikä vastaaminen edellytä erityistä tuntemusta tutkimuksen kohteena olevasta teemasta**. Haastatteluaineisto on täysin luottamuksellista ja sitä tullaan käyttämään vain ja ainoastaan opinnäytteeni tarpeisiin. **Valmiissa tutkimuksessa ei tulla yksilöimään haastateltavia eikä näiden edustamia yrityksiä**. Haastattelut pyritään pitämään tiiviinä aikanne kunnioittamiseksi, mutta tähän olisi hyvä varata noin 45 minuuttia. **Halutessanne voin lähettää haastattelukysymykset etukäteen**, mutta koska aineistonkeruumenetelmäni toimii puolistrukturoitu haastattelu, voi itse haastattelu olla hieman vapaamuotoisempaa ja poiketa valmiista kysymyksistä esiin nousevien asioiden mukaan.

Tutkimuksessani noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja. Tutkielmani ohjaajana toimii yliopistonlehtori KTT Essi Saru, ja tutkimus tehdään Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikköön. Sitoudun noudattamaan tutkimuksen tekemisessä tietosuojalain säädöksiä. Haastatteluun vastaaminen on vapaaehtoista.

Mikäli olette halukas osallistumaan tutkimukseen (mahtavaa!), pyydän vastaamaan tähän sähköpostiviestiin sekä ehdottamaan teille parhaiten sopivaa

haastatteluajankohtaa sekä mieluisinta viestintäsovellusta (Zoom tai Teams). Hyvin suurella todennäköisyydellä saamme ehdottamanne haastatteluajat sopimaan! Mikäli ette itse koe olevanne oikea henkilö osallistumaan haastatteluun, toivoisin että välittäisitte haastattelupyyntöni sellaiselle organisaationne jäsenelle, jonka arvioitte olevan soveltuva osallistumaan tutkimukseeni.

Minuun voi olla lisäksi vapaasti yhteydessä missä tahansa tutkimukseeni liittyvässä asiassa. Kiitos mielenkiinnostanne, sekä erityiskiitos jos päätitte osallistua tutkimukseen – tuette näin sekä tutkimukseni että oman koulutaipaleeni valmistumista!

Kesäterveisin,

KTK Jani Seppänen,

Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

Liite: Tietosuojailmoitus