

Muutoskyvykkyys menestystekijänä

Pienet ja keskisuuret organisaatiot resilienssiä
kehittämässä



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Mervi Halonen
Hanna Uusitalo
Miira Heiniö
Anna-Leena Kurki
Heli Heikkilä
Tuomo Alasoini

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

www.ttl.fi

© 2026 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-246-5 (PDF)

Tiivistelmä

Työelämä on vuosikymmeniin suurimmassa murroksessa, jossa perättäiset sekä päällekkäiset yllättävät tilanteet ja muutokset haastavat organisaatioiden toimintaa ja olemassaoloa. Pienten ja keskisuurten organisaatioiden mahdollisuudet selvitä tällaisista tilanteista ovat suuria organisaatioita rajatummalla, joskin niillä on myös vahvuuksia verrattuna suuriin organisaatioihin. Tässä hankkeessa tutkimme pienten ja keskisuurten organisaatioiden kokemuksia ja ratkaisukeinoja viime vuosien yllättävissä tilanteissa sekä keinoja organisaatioresilienssin vahvistamiseen. Tavoitteena oli koota oppeja tulevien yllättävien tilanteiden varalle ja niihin varautumiseksi.

Tutkimukseen osallistui viisi suomalaista organisaatiota, jotka olivat pieniä tai keskisuuria asiantuntijapalveluita tarjoavia organisaatioita. Tutkimusaineistona olivat organisaatioiden henkilöstön ja avainhenkilöiden yksilö- ja ryhmähaastattelut sekä organisaatioissa toteutetut työpajat (10kpl) ja kaksi yhteistä työpajaa johtoryhmille.

Organisaatiot olivat kohdanneet erilaisia yllättäviä tilanteita viime vuosina. Osa muutoksista oli suunniteltuja, mutta niiden seuraukset osittain odottamattomia. Kuvattujen yllättävien tilanteiden aikana jokainen organisaatio säilytti toimintakykynsä ja pystyi jatkamaan toimintaansa keskeytyksittä. Organisaatioissa toteutettiin monenlaisia ja eritasoisia toimenpiteitä resilienssin kehittämiseksi ja yllättävistä tilanteista selviämiseksi. Toimenpiteiden jaottelu aikajanelle (ennen, aikana, jälkeen) toi näkyviin sen, että tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa ei ole hyödynnetty yllättäviä tilanteita yhteisen oppimisen ja toiminnan kehittämisen pohjana tilanteen jälkeen.

Organisaatioiden on mahdollista kehittää resilienssiään työpajojen avulla. Tällöin työpajat toimivat yhtäältä yhteisen kehittämisen välineenä ja toisaalta yhteisen päätöksenteon ja osallistumisen käytännön harjoitteluna. Kehittäessään organisaationsa resilienssiä johtajien on hyödyllistä reflektoida omia käsityksiään työntekijöiden toimivuudesta ja roolista muutoksen tekijöinä. Organisaatioiden johtoryhmien työpajat tarjosivat vertaistukikeskusteluja, jotka auttoivat oman organisaation resilienssin kannalta keskeisen tilannekuvan rakentamisessa vähintäänkin jossain määrin. Työpajat toimivat ajattelun herättäjinä ja kehittämisen käynnistäjinä, mutta resilienssin kehittäminen on kuitenkin jatkuvaa kehittämistä yhdessä.

Laadimme kymmenen suositusta resilienssin vahvistamiseksi pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa, mitkä jaottelemme yllättävien tilanteiden aikajänteelle ”ennen, aikana ja jälkeen”. Suosittelemme, että ennen yllättäviä tilanteita henkilöstö on mukana ennakkointityössä, varautumissuunnitelmia laaditaan keskeisten toimintojen turvaamiseksi ja etsitään tietoisesti uudenlaisia näkökulmia ja ratkaisuja. Yllättävän tilanteen aikana korostuvat tiedottaminen ja yhteinen keskustelu, päätösten tekeminen epävarmuudesta huolimatta, yhteinen luottamus selviämiseen sekä jokaisen jaksamisesta huolehtiminen. Yllättävän tilanteen jälkeen pidetään huolta siitä, että jokainen voi toipua omaan tahtiin, arvioidaan tilanteen aikaista toimintaa ja otetaan siitä opiksi sekä tuetaan jokaisen sopeutumista uuteen tilanteeseen ja toimintaan.

Abstract

Working life is undergoing the most significant transformation in decades, where consecutive and overlapping unexpected disruptions and changes challenge the operations and existence of organizations. Small and medium-sized organizations have more limited resources to navigate such situations compared to larger organizations, although they also possess certain strengths in comparison. In this project, we explored the experiences and solutions of small and medium-sized organizations in dealing with unexpected situations in recent years, as well as methods for strengthening organizational resilience. The aim was to gather lessons to better prepare for and respond to future unexpected situations.

The study involved five Finnish organizations, which were small or medium-sized organizations offering expert services. The research material consisted of individual and group interviews with the organizations' staff and key personnel, as well as ten workshops conducted for the organizations and two joint workshops for management teams.

The organizations have faced various unexpected situations in recent years. Some of the changes were planned, but their consequences were partially unforeseen. During these unexpected events, all the organizations maintained their operational capacity and continued their activities without interruption. They implemented various measures at different levels to develop resilience and manage unexpected situations. Mapping these measures on a timeline (before, during, after) revealed that the organizations studied had not utilized unexpected situations as a basis for shared learning and operational development after the events.

Organizations can enhance their resilience through workshops. These workshops serve as tools for collaborative development and as practical exercises for collective decision-making and participation. When improving organizational resilience, leaders benefit from reflecting on their perceptions of employees' roles and agency as drivers of change. Workshops for the management teams of the organizations offered peer support discussions that, to some extent, helped build a situational understanding critical to their organization's resilience. Workshops serve as triggers for reflection and initiators of development, but building resilience is a continuous process of development together.

We developed ten recommendations for strengthening resilience in small and medium-sized organizations, categorized along the timeline of unexpected situations: "before, during, and after. We recommend that before unexpected events, personnel should participate in foresight activities, contingency plans should be created to ensure critical operations, and new perspectives and solutions should be actively sought. During an unexpected event, communication and joint discussions, decision-making despite uncertainties, collective trust in overcoming challenges, and taking care of everyone's well-being are emphasized. After the unexpected event, it is essential to allow individuals to recover at their own pace, evaluate actions taken during the situation and learn from them, and support everyone's adaptation to the new situation and operational environment.

Sammanfattning

Arbetslivet genomgår den största förändringen på årtionden, där på varandra följande och överlappande oväntade situationer och förändringar utmanar organisationers verksamhet och existens. Små och medelstora organisationers möjligheter att klara av sådana situationer är mer begränsade än större organisationers, även om de också har styrkor i jämförelse med större organisationer. I detta projekt undersökte vi små och medelstora organisationers erfarenheter och lösningar i oväntade situationer under de senaste åren samt metoder för att stärka organisatorisk resiliensen. Målet var att samla lärdomar för att hantera och förbereda sig för framtida oväntade situationer.

Fem finländska organisationer deltog i studien, vilka var små eller medelstora organisationer som erbjuder experttjänster. Forskningsmaterialet bestod av individuella och gruppintervjuer med organisationernas personal och nyckelpersoner, samt tio genomförda workshops för organisationerna och två gemensamma workshops för ledningsgrupperna.

Organisationerna hade de senaste åren ställts inför olika oväntade situationer. En del av förändringarna var planerade, men deras konsekvenser var delvis oväntade. Under de oväntade situationerna behöll alla organisationer sin funktionsförmåga och kunde fortsätta sin verksamhet utan avbrott. Många olika åtgärder på olika nivåer genomfördes för att utveckla resiliensen och klara av oväntade situationer. Genom att placera åtgärderna på en tidslinje (före, under, efter) blev det tydligt att de studerade organisationerna inte hade utnyttjat oväntade situationer som grund för gemensamt lärande och utveckling av verksamheten efter att situationen hade passerat.

Organisationer kan utveckla sin resiliens med hjälp av workshops. Dessa workshops fungerar dels som verktyg för gemensam utveckling och dels som praktiska övningar i gemensamt beslutsfattande och deltagande. När ledare utvecklar organisationens resiliens är det värdefullt att reflektera över deras uppfattningar om medarbetarnas roll och agens som förändringsaktörer. Workshops för organisationernas ledningsgrupper erbjöd samtal för ömsesidigt stöd, vilket hjälpte till att åtminstone delvis bygga en lägesbild som är central för organisationens resiliens. Workshops fungerar som tankeväckare och igångsättare för utveckling, men att utveckla resiliensen är ändå en kontinuerlig process av gemensam utveckling.

Vi har tagit fram tio rekommendationer för att stärka resiliensen i små och medelstora organisationer, indelade i tidslinjen för oväntade situationer: "före, under och efter." Vi rekommenderar att. Före oväntade situationer deltar personalen i förutseende arbete, beredningsplaner utarbetas för att säkerställa kritiska funktioner och nya perspektiv och lösningar söks aktivt. Under en oväntad situation betonas kommunikation och gemensamma diskussioner, beslutsfattande trots osäkerhet, gemensam tillit till att klara situationen samt att ta hand om allas välbefinnande. Efter en oväntad situation säkerställs att alla kan återhämta sig i sin egen takt, situationens åtgärder utvärderas och används som lärdomar, och alla får stöd att anpassa sig till den nya situationen och verksamheten.

Alkusanat ja kiitokset

Työsuojelurahaston rahoittama ”Muutoskyvykkyys menestystekijänä” -hanke toteutettiin 1.1.2024 – 31.1.2026. Hankkeen tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa pienten ja keskisuurten työpaikkojen resilienssin vahvistamisen keinoista sekä jalostaa niistä oppeja tulevien ulkoisien kriisien varalle.

Hanketta suunniteltiin tilanteessa, jossa koronapandemia oli yllättänyt kaikki ja Ukrainan sota oli juuri alkanut, vaikuttaen myös suomalaiseen yhteiskuntaan ja työelämään. Erilaiset globaalit kriisit, oman yhteiskuntamme muutokset sekä paikalliset yllättävät tilanteet haastavat edelleen suomalaisten organisaatioiden toimintaa. Pienten ja keskisuurten organisaatioiden resilienssin vahvistaminen tuntui silloin, ja tuntuu edelleen, ajankohtaiselta tutkimuskohteelta.

Toivomme, että tutkimustuloksemme ja laatimamme suositukset resilienssin vahvistamiseksi organisaatioissa kannustavat työpaikkoja yhteiseen kehittämiseen ja ennakkointiin. Keskeinen viestimme on, että pienten ja keskisuurten organisaatioiden resilienssi vahvistuu, kun jokaisen työntekijän osaaminen ja ideat otetaan hyötykäyttöön työn, palveluiden ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Hankkeen toteuttamiseen osallistuivat seuraavat Työterveyslaitoksen tutkijat ja asiantuntijat: Mervi Halonen, Tuomo Alasoini, Heli Heikkilä, Miira Heiniö, Anna-Leena Kurki, Antti Soikkanen sekä Hanna Uusitalo. Kiitämme myös Työterveyslaitoksen asiantuntijoita Arja Ala-Laurinahoa, Kirsi Arjarantaa ja Henna Merosta tuesta ja hyvistä neuvoista.

Hankkeeseen osallistui viisi suomalaista organisaatiota. Haluamme lämpimästi kiittää hankkeeseen osallistuneita johtoryhmiä ja asiantuntijoita. Ilman Teitä hanke ei olisi onnistunut. Lisäksi haluamme kiittää hankkeen ohjausryhmää yhteisistä pohdinnoista ja tuesta.

Tutkimusryhmän puolesta, Oulussa 23.1.2026

Mervi Halonen

Vanhempi asiantuntija, hankkeen projektipäällikkö

Työterveyslaitos

Sisällys

Muutoskyvykkyys menestystekijänä	1
Tiivistelmä	3
Abstract	4
Sammanfattning.....	5
Alkusanat ja kiitokset	6
Sisällys.....	7
1 Johdanto	9
1.1 Organisaatioresilienssi	9
1.1.1 Pienten ja keskisuurten organisaatioiden resilienssi	12
1.1.2 Hyvin johdettu ja resilienssi organisaatio – Eroja ja yhtäläisyyksiä.....	13
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	13
2 Tutkimuksen toteutus	15
2.1 Osallistuvat organisaatiot.....	15
2.2 Tutkimusaineisto	16
2.2.1 Haastattelut.....	16
2.2.2 Organisaatiokohtaiset työpajat.....	17
2.2.3 Resilienssityöpajat johdolle	18
3 Organisaatioiden kohtaamat muutokset ja muutosten seuraukset toimintaan	20
3.1 Organisaatioiden kohtaamat muutokset	20
3.2 Muutosten haastavat seuraukset toimintaan.....	21
3.3 Muutokset mahdollisuutena johonkin uuteen	23
3.4 Mistä on ollut tärkeä huolehtia jatkuvuuden turvaamiseksi	24
3.5 Yhteenvedo ja pohdinta.....	24
4 Organisaatioiden käyttöön ottamat ratkaisut.....	26
4.1 Toiminta ennen yllättävää tilannetta	28
4.2 Toiminta yllättävän tilanteen aikana.....	31
4.3 Toiminta yllättävän tilanteen jälkeen.....	36
4.4 Yhteenvedo ja pohdinta.....	36
5 Resilienssin kehittäminen organisaatiokohtaisissa työpajoissa	38
5.1 Organisaatio 1.....	38
5.2 Organisaatio 2.....	39

5.3	Organisaatio 3.....	40
5.4	Organisaatio 4.....	42
5.5	Organisaatio 5.....	43
5.6	Yhteenvedo ja pohdinta.....	45
6	Työntekijöiden rooli organisaation resilienssin rakentajina	47
6.1	Käytetty aineisto ja menetelmät	47
6.2	Johtajien käsitykset työntekijöiden toimivuudesta	48
6.3	Yhteenvedo ja pohdinta.....	51
7	Organisaatorajat ylittävän vertaisoppimisen mahdollisuudet ja haasteet	52
7.1	Käytetty aineisto ja menetelmät	52
7.2	Johtajien kohtaamat haastavat muutostilanteet.....	53
7.3	Vertaisoppimisen myötä syntyneitä ratkaisuja johtajien kohtaamiin haastaviin tilanteisiin	54
7.4	Johtajien kokemukset vertaisoppimisen hyödyistä.....	55
7.5	Yhteenvedo ja pohdinta.....	56
8	Johtopäätökset - pienet ja keskisuuret organisaatiot voivat kehittää resilienssiään	57
8.1	Uusi jäsenys: Mikä vahvistaa organisaation resilienssiä?	58
8.1.1	Resilientin organisaation peruskallio	60
8.1.2	Resilientti organisaatio yllättävässä tilanteessa	61
8.2	Suositukset: Työpaikan muutoskyvykkyyden taskuopas.....	63
	Lähteet	66
	Liitteet	69

1 Johdanto

Suomalaiset organisaatiot ovat kohdanneet viime vuosia yllättäviä tilanteita ja yllättäviä muutoksia, joista organisaatiot ovat selvinneet hyvin eri tavoin. Yleisesti voidaan todeta, että ne työpaikat, joissa on tehty aktiivisesti kehittämistoimenpiteitä, ovat selvinneet muutoksista paremmin (Hakamo & Kauto 2021; Ranki 2022). Työelämä näyttää olevan vuosikymmeniin suurimmassa muutoksessa, jossa perättäiset sekä päällekkäiset yllättävät valtakunnalliset ja globaalit kriisit haastavat organisaatioiden toimintaa (Ranki 2022).

”Yhteiskunnan toimintavarmuuden ja luottamuksen kannalta on tärkeää, että meillä on hyvinvoivia ja resiliентtejä työpaikkoja, jotka kykenevät kohtaamaan muutostilanteita, katsomaan tulevaisuuteen ja näkemään myös kriisistä nousevia uusia mahdollisuuksia”, painottaa johtaja Antti Koivula Työterveyslaitoksen tiedotteessa 13.1.2023.

Organisaatioresilienssin tutkimus on keskittynyt resilienssin kuvailuun, edellytyksiin sekä vaikutuksiin ja vähemmän resilienssin kehittymiseen ja vahvistamiseen. Tässä hankkeessa tutkimme pienten ja keskisuurten organisaatioiden kokemuksia viime vuosien yllättävistä tilanteista ja muutoksista ja keinoja kehittää organisaatioresilienssiä. Näiden pohjalta annamme kymmenen suositusta pienille ja keskisuurille organisaatioille resilienssin vahvistamiseksi.

Organisaatioresilienssiä tarvitaan tilanteissa, jotka ovat yllättäviä. Tutkimuskirjallisuudessa ja puhekielessä näistä tilanteista käytetään monenlaisia termejä: häiriötilanne, yllättävä tilanne, yllättävä muutos, akuutti tilanne, kriisi tai jopa poikkeusolot. Yhteistä näille kaikille termeille on tapahtuvan asian yllätyksellisyys. Käytämme tässä loppuraportissa termejä *yllättävä tilanne ja muutos*. Näillä tarkoitamme tilannetta tai tapahtumaa, joka vaarantaa organisaation keskeisiä toimintoja tai strategisia tehtäviä, uhkaa toiminnan jatkuvuutta ja joka edellyttää toimijoiden tavanomaisesta poikkeavaa toimintaa. Tässä määritelmässä mukailemme Kokonaisturvallisuuden sanaston (2017) häiriötilanne-termin käyttöä.

1.1 Organisaatioresilienssi

Resilienssiä käytetään nykyään arkikielessä ja monilla tieteenaloilla esineen, yksilön, organisaation tai jonkin laajemman järjestelmän kestävyyttä tai muutosjoustavuutta kuvaavana ominaisuutena. Resilienssiä on jäsennetty monin eri hahmotustavoin, mikä on osaltaan haitannut sekä resilienssin mittaamista että kehittämistä (Annarelli & Nonino 2016; Hillmann & Guenther 2021; Kołodziej ym. 2024).

Resilienssiä työelämässä voi tarkastella eri toimijatasoilla. Keskitymme organisaatioresilienssiin, joka eroaa yksilö- tai tiimiresilienssistä (Sutcliffe & Vogus 2003; Stoverink ym. 2020; Hillmann & Guenther 2021; Raetze ym. 2021) ja toisaalta koko yhteiskunnan kriisinkestävyyttä kuvaavasta yhteiskuntaresilienssistä (Turvallisuuskomitea 2025). Kukin taso muodostaa oman analyttisen kokonaisuutensa, eikä esimerkiksi organisaatioresilienssi ole organisaation osana toimivien

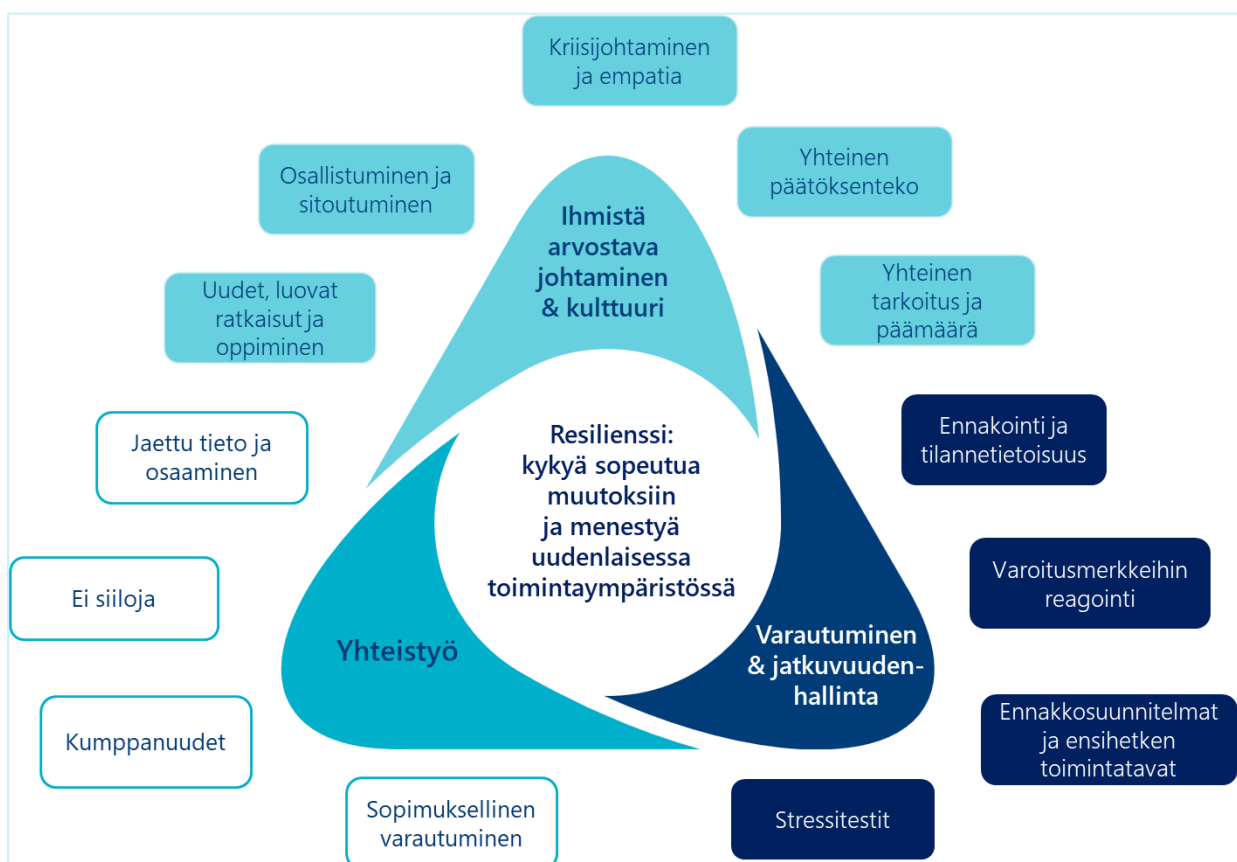
yksilöiden tai tiimien resilienssin summa tai yhdistelmä. Toisaalta organisaation resilienssin kehittäminen todennäköisesti edellyttää useamman tason kehittämistä rinnakkain (Raetze ym. 2021; Tan ym. 2023). Resilientti organisaatio on kuitenkin sellainen, joka pystyy ylläpitämään keskeiset tehtävänsä kaikissa yllättävissä tilanteissa ja toipumaan hankalistakin tilanteista kohtuullisen nopeasti (Annarelli & Nonino 2016).

Organisaation resilienssiä voi tarkastella myös staattisena tai dynaamisena ilmiönä: osa tutkijoista näkee resilienssin staattisena ominaisuutena: varautumisena, rakenteina, selviytymisenä ja kykyinä palautua, osa puolestaan dynaamisena ominaisuutena, jolloin korostuvat resilienssi prosessina ja kyvykkyyksinä (Chen ym. 2021). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme organisaatioresilienssiä dynaamisena ilmiönä, organisaation kykyinä rakentua jatkuvasti uudelleen (Hamel & Välikangas 2003, 54) jostakin odottamattomasta tilanteesta (Lengnick-Hall ym. 2011, 244).

Organisaatioresilienssin voi jäsentää myös prosessiksi, kuten Duchek (2020). Hänen mukaansa resilienssi on dynaaminen ja oppiva kokonaisuus, joka kehittyy jatkuvasti organisaation toimintana, tekemisen, oppimisen ja päätösten seurauksena. Resilienssillä on kolme vaihetta: 1) ennakointi, jolloin organisaatiossa havainnoidaan ympäristön muutoksia, tunnistetaan heikkoja signaaleja, arvioidaan riskejä ja mahdollisuuksia ja valmistaudutaan erilaisiin skenaarioihin, 2) ketterä selviytyminen yllättävästä tilanteesta: tilanteen nopea tunnistaminen, improvisointi ja nopea päätöksenteko, toiminnan tilapäinen uudelleenorganisointi, vaikutusten minimointi 3) tilanteen päätyttyä tilanteesta oppiminen ja sopeutuminen uuteen tilanteeseen. Tämä edellyttää, että organisaatiossa analysoidaan, mitä tapahtui, opitaan kokemuksesta, muutetaan rakenteita, prosesseja tai strategiaa sekä vahvistetaan kyvykkyyksiään tulevia tilanteita varten. Resilienssi ei ole pelkkää palautumista, vaan oppimista ja kehittymistä. Hyödynämme tässä tutkimuksessa Duchekin aikajäsennystä resilienssistä.

Seville (2017) kuvailee Resilient Organisations -tutkimusyhteisönsä (ResOrgs.nz) kanssa muodostamaansa analyysiä resilienssistä organisaatiosta. Heidän mukaansa resilienssi rakentuu suunnitellusta ja sopeutuvasta suorituskyvystä (planned and adaptive capabilities). Resilientti organisaatio pystyy aistimaan tulevia muutoksia sekä rakentamaan valmiuksia kohdata erilaisia muutoksia ja siten estämään niiden muuttumista kriisiksi. Jos ennakoinnista huolimatta tilanne kriisiytyy, resilienssistä organisaatio sopeutuu ja selviytyy tuloksettaasti ja toimintaa kehittäen. Seville kuvailee erilaisia organisaation toimintakyvykkyyksiä. 1) Varautumiseen ja jatkuvuudenhallintaan (tai muutosvalmiuteen) liittyvät ymmärrys yhteisestä päämäärästä, ennakoiva asenne, varautuminen yllättäviin tapahtumiin ja harjoittelu yllättävien tilanteiden varalta. Sopeutuvan suorituskyvyn kannalta keskeistä on kuitenkin 2) ihmistä arvostava johtaminen ja toimintakulttuuri sekä 3) yhteistyösuhteiden rakentaminen. Ihmistä arvostava johtaminen ja kulttuuri ilmenee yllättävän tilanteen aikana selkeänä johtamisena ja toivon ylläpitämisenä ja empatiana ihmisten erilaisten kokemusten suhteen. Akuutin vaiheen ulkopuolella ihmistä arvostava johtaminen on kaikkien mukaan ottamista yhteisöön, jokaisen ammattitaidon arvostamista, yhteistä, asiantuntemusta kunnioittavaa päätöksentekoa sekä uudistavaa toimintaa, jossa koko organisaatio osallistuu kehittämiseen ja koko työyhteisön sekä jokaisen sen jäsenen oppiminen nähdään tärkeänä.

Yhteistyötä vahvistaa yhteisen tiedon jakaminen sekä sen varmistaminen, ettei mikään tieto tai osaaminen ole vain yhden ihmisen takana. Isommissa organisaatioissa varmistetaan, että toimintamallit ovat riittävän yhtenäiset eri organisaation osien välillä ja että eri organisaation osien välillä vallitsee luottamus ja riittävä ymmärrys toisten tekemisestä ja osaamisesta. Resilienssiä vahvistaa myös aktiivinen ja kunnioittava yhteistyö verkostojen kanssa. Kriittisten yhteistyökumppaneiden ja toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeisten toimintojen osalta asiat on sovittu kirjallisesti ja yllättävät tilanteet huomioiden. Sevillen ja ResOrgs -yhteisön suomennettu ja suomalaisten organisaatioiden kanssa helpommin käytettävä jäsenyys resilienssistä on kuvattu kuvassa 1. Käytämme jäsenyystä lähtökohtana organisaatioresilienssin arviointiin ja kehittämiseen tässä tutkimuksessa.



Kuva 1. Organisaatioresilienssi Sevillen (2017) jäsenyystä mukaillen

Resilienssiä voi tarkastella myös kyvykkyyksinä, joita todellisuudessa käytetään, kun organisaatio kohtaa yllättävän tilanteen. Tarkastelu organisaatioissa aktualisoituvien resurssien (Sutcliffe & Vogus 2003; Gittel ym. 2006; Richtnér & Södergren 2008; Lengnick-Hall ym. 2011; Richtnér & Löfsten 2014; Raetze ym. 2021) kautta on myös dynaaminen määrittelytapa organisaatioresilienssille.

Richtnér ja Löfsten (2014) jakavat resurssit neljään ryhmään (ks. myös Sutcliffe & Vogus 2003; Richtnér & Södergren 2008). Rakenteelliset resurssit ovat organisaation rakenteita, prosesseja, johtosuhteita, vastuita ja taloudellisia resursseja, jotka hyvin toimivina sujuvoittavat organisaation toimintaa kriisitilanteissa. Kognitiiviset resurssit ovat organisaation henkilöstön ja johdon tietoa ja osaamista, kykyä kehittää ja yhdistellä, dokumentoida ja jakaa niitä sekä kykyä yhdistää niitä ulkoiseen asiantuntijatietoon. Relatiiviset resurssit ovat työyhteisöjen sisäisiä, organisaation osien välisiä ja sekä muiden organisaatioiden ja organisaatiolle merkittävien toimijoiden kanssa muodostettuja sujuvia yhteistyösuhteita. Emotionaaliset resurssit ovat organisaation jäsenten positiivisia tunnesiteitä toisiinsa ja organisaatiota kohtaan, mikä ilmenee psykologisena turvallisuutena ja kommunikaation helppoutena. Tätä jaottelua on hyödynnetty tutkimuksesta myöhemmin julkaistavassa artikkelissa.

1.1.1 Pienten ja keskisuurten organisaatioiden resilienssi

Tämän tutkimuksen kohteena ovat pienet ja keskisuuret organisaatiot, joissa työskentelee kymmenestä sataan henkilöä. Aiemman tutkimuksen perusteella erikokoisten yritysten edellytykset kohdata muutoksia ja kriisejä voivat poiketa huomattavasti toisistaan (esim. Sullivan-Taylor & Branicki 2011; Bhamra ym. 2011; Pal ym. 2014; Alberti ym. 2018; Iborra ym. 2020; Saad ym. 2021; Halonen & Virkkala 2023; Koporcic ym. 2025).

Pienten ja keskisuurten organisaatioiden mahdollisuudet ja keinot kohdata yllättäviä muutoksia ovat heikommalla, kun niitä verrataan suurempiin organisaatioihin (Ali-Körkkö ym. 2024). Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että pienillä organisaatioilla on heikommalla mahdollisuudet talouden joustoihin, yksittäiset asiakkuudet ovat kriittisempiä toiminnan kannalta eikä niillä ole käytettävissä samanlaisia resursseja ja osaamista ennakoitiin tai systemaattiseen tuote- ja palvelukehittämiseen (Sullivan-Taylor & Branicki 2011; Koporcic ym. 2025).

Pienten yritysten haasteena on varautumisen näkökulmasta tehtävien ja asioiden henkilöityminen. Pienissä yrityksissä omistajan tai avainhenkilöiden asiakaskontaktit ja -suhteet sekä yrityksen johtamiseen, kehittämiseen ja työhön liittyvä osaaminen merkitsee suuria organisaatioita enemmän muutoskyvykkyyden näkökulmasta. (Saad ym. 2021; Halonen & Virkkala 2023).

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on myös mahdollisuuksia ja vahvuuksia verrattuna suuriin organisaatioihin. Näitä ovat esimerkiksi joustavuus ja ketteryys toiminnan eri osa-alueilla, vuorovaikutuksen tiiviys ja tiedonvaihto sekä keskinäinen luottamus. (Vossen 1998; Sullivan-Taylor & Branicki 2011; Alberti ym. 2018; Schilke 2021; Dirks & de Jong 2022).

1.1.2 Hyvin johdettu ja resilientti organisaatio - Eroja ja yhtäläisyyksiä

Resilientin ja hyvin johdetun organisaation kuvauksissa on päällekkäisyyksiä. Hyvä johtaminen tukee organisaation resilienssiä, eli kykyä selviytyä ja uusiutua yllättävissä tilanteissa.

Hyvin johdetulla organisaatiolla on selkeä suunta, johdonmukaiset prosessit ja kyvykkyyksiä, joita kehitetään systemaattisesti. Hyvä johtajuus, erityisesti uudistava (transformatiivinen) johtajuus edistää parempaa suoriutumista, innovatiivisuutta ja henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista sekä tulosten saavuttamista (Karauri & Kyongo 2024; Iddrisu & Mohammed 2025). Hyvin johdetuissa organisaatioissa johtamisen kehittäminen kytketään selkeästi strategiaan prioriteetteihin, tulevaisuuden kyvykkyyksiin (mm. tekoälyn hyödyntäminen) ja mitattaviin vaikuttavuusmittareihin, mikä tukee tuloksellisuutta myös toimintaympäristön muuttuessa (McKinsey 2023; Harvard Business Impact 2025). Hyvä johtaminen tuottaa tehokkaita prosesseja ja suoritteita, mutta on ennen kaikkea ihmislähtöistä johtamista, jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja strategisten kyvykkyyksien rakentamista, jotka yhdessä mahdollistavat kestäväen suorituskyvyn. (Karauri & Kyongo 2024; Harvard Business Impact 2025). Tämä tukee resilienssiä.

Toimintakykyisyys yllättävässä tilanteessa vaatii kuitenkin ketteryyttä toimia myös prosesseista joustuen, ihmisten luovuutta hyödyntäen. Duchekin (2020) kuvailema ennakkoinnin, ketterän selviytymisen ja uusitutumisen malli jäsentää organisaation resilienttiä toimintaa ajassa, läpi yllättävän tilanteen. Pradana ym. (2024) mukaan organisaatioresilienssi on meta-kyvykkyys, joka sisältää johtamiseen ja organisaation toimivuuteen liittyviä elementtejä, kuten sopeutumista, oppimista, päätöksentekoa ja pitkäjänteisyyttä (hyvin johdetun organisaation ominaisuuksia), mutta lisäksi tarvitaan epävarmuuden sietoa, kykyä toimia odottamattomissa tilanteissa ja jatkuvaa kehittymistä ja yllättävistä tilanteista oppimista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme suomalaisten pienten ja keskisuurten organisaatioiden kokemuksia viime vuosien kriiseistä ja organisaatioiden käyttämiä selviytymiskeinoja.

Tutkimuksen tavoitteena on

- koota pienten ja keskisuurten organisaatioiden kokemuksia,
- arvioida yllättävistä tilanteista ja muutoksista selviytymisen ratkaisujen toimivuutta ja
- jalostaa pienten ja keskisuurten organisaatioiden resilienssiä vahvistavia oppeja tulevien yllättävien tilanteiden ja muutosten varalle.

Taulukko 1. Muutoskyvykkyys menestystekijänä -hankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

TAVOITE	TUTKIMUSKYSYMYKSET	RAPORTIN LUVUT
Selvittää työpaikkojen kokemuksia viime vuosien yllättävien tilanteiden vaikutuksia toiminnan jatkuvuuteen, johtamiseen ja yhteistyöhön.	<p>1a. Millaisia haasteita ulkoiset yllättävät tilanteet ovat aiheuttaneet työpaikan toiminnalle?</p> <p>1b. Millaisia mahdollisuuksia kriisit ovat tuottaneet toiminnalle, tai mitä myönteisiä näkymiä ne ovat avanneet?</p> <p>1c. Mistä on ollut erityisen tärkeää huolehtia yllättävän tilanteen aikana, jotta toiminnan jatkuvuus on voitu turvata?</p>	Luku 3, Luku 4
Tunnistaa, millaisia työpaikkojen resilienssiä tukevia toimintamalleja ja ratkaisuja työpaikoilla on käytetty yllättävistä tilanteista selviytymiseen, ja arvioida erilaisten ratkaisujen toimivuutta.	<p>2a. Millaisia ratkaisuja työpaikat ovat ottaneet käyttöönsä?</p> <p>2b. Mitkä ovat olleet toimivia ratkaisuja ja mihin ne ovat kohdistuneet (jatkuvuus, johtaminen, yhteistyö), mitä keinoja on käytetty, keskeiset toimijat, haasteet ja opit sekä organisaatorajat ylittävän yhteistyön merkitys ja luonne.</p>	Luku 4
Koota toimivia resilienssiä vahvistavia oppeja työpaikkojen hyödynnettäväksi tulevien yllättävien tilanteiden varalle.	<p>3a. Miten työpaikat voivat tunnistaa omat resilienssiä vahvistavat kehittämiskohteensa (jatkuvuus, johtaminen, yhteistyö/ verkostot)?</p> <p>3b. Millaiset kehittämiskeinot ja ratkaisut vahvistavat työpaikkojen resilienssiä?</p> <p>3c. Miten luoda omalle työpaikalle sopivia resilienssiä vahvistavia toimintatapoja?</p>	Luku 5, Luku 6, Luku 7

2 Tutkimuksen toteutus

2.1 Osallistuvat organisaatiot

Hankkeeseen osallistui viisi organisaatiota, joiden muutoskyvykkyyttä tutkittiin ja joiden kanssa etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Organisaatiot tarjosivat asiantuntijapalveluja joko organisaatio- tai kuluttaja-asiakkaille ja niissä työskenteli 10–100 henkilöä. Kaikkien organisaatioiden kanssa oli aiemmin tehty yhteistyötä Työterveyslaitoksen kehittämishankkeissa.

Organisaatio 1

Organisaatio on toiminut pitkään ja tarjoaa konsulttipalveluja yrityksille ja julkisille organisaatioille. Vuosien saatossa organisaation henkilöstömäärä on vaihdellut kymmenestä viiteenkymmeneen. Organisaatiossa on viime vuosina ollut omistajan ja toimitusjohtajan vaihdos. Koronan seurauksena organisaatiossa siirryttiin läsnätoista etätöihin ja sittemmin hybriditöihin. Osaamisen kehittämistä edellyttäviä muutoksia toimintaympäristössä ovat olleet erityisesti toimialan matalasuhdanne, mistä on seurannut työtehtävien sisältöjen muutoksia ja tarve uudenlaiseen työnjakoon organisaation sisällä.

Organisaatio 2

Organisaatio on vakiinnuttanut paikkansa kulttuurin toimialalla ja on viime vuosina laajentanut toimintaansa palvelen kuluttaja-asiakkaita useissa toimipisteissä. Organisaatio kuvaakin itseään jatkuvasti toimintojaan uudistavana ja kehittävänä työpaikkana, joka etsii uusia tapoja palvella asiakkaitaan ja laajentaa asiakaskuntaansa. Organisaation kasvaessa toimintaprosesseja ja toimintatapoja on kehitetty, jotta jokainen työntekijä voisi sujuvasti tehdä työtään. Koronan alkaessa organisaation oli nopeasti reagoitava tilanteeseen, jossa asiakkaita ei voinut kohdata kasvokkain. Otettiin käyttöön teknologiaa, jolla asiakkaat voitiin tavata etäyhteyksillä. Koronan aiheuttamien tapaamisrajoitusten päätyttyä organisaatio jatkoi teknologian hyödyntämistä esimerkiksi palaverikäytännöissä ja asiakastyössä.

Organisaatio 3

Organisaatio palvelee yhden toimialan organisaatioita ja on merkittävä yhteistyökumppani asiakkailleen omilla taloushallinnon asiantuntijapalveluillaan. Sen henkilöstömäärä on pysynyt suunnilleen samana viime vuosien aikana. Merkittävänä muutoksena mainitaan tekoälyn käyttöönotto osaksi palvelua, mikä muuttaa työtehtävien luonnetta. Lisäksi mainitaan asiantuntijapalvelujen laajeneminen uusiin palveluihin, mikä edellyttää uutta osaamista palvelujen markkinointiin, toteutukseen ja laskutusperiaatteisiin sekä uudenlaista työnjakoa asiakasrajapinnassa. Organisaatio kehittää palveluja aktiivisesti yhdessä asiakkaan kanssa ja haluaa jatkossakin olla luotettava kumppani asiakkailleen ja tarjota mahdollisuuden asiakkaille keskittyä omiin ydintoimintoihinsa.

Organisaatio 4

Organisaatio on tarjonnut pitkään hallinnon tukipalveluita pääosin yhdelle asiakassegmenteille. Organisaation omistus on vaihtunut muutama vuosi sitten. Siinä yhteydessä johtamisjärjestelmä, työprosessit ja tehtävänkuvat on organisoitu uudelleen. Omistajavaihdoksen yhteydessä myös toimitusjohtaja on vaihtunut. Koronan myötä etätö tuli jäädäkseen. Organisaatio on kehittänyt erityisesti asiakastyötään ja haluaa panostaa palvelujen laatuun ja asiakastarpeeseen vastaamiseen. Yritys tekee jatkuvaa tuotekehitystä asiakkaiden kanssa ja samalla kehittää tuotetta uusille asiakassegmenteille.

Organisaatio 5

Organisaatio tarjoaa taloushallinnon asiantuntijapalveluita yritysasiakkaille. Viime aikoina asiakkuuksissa on ollut jonkin verran vaihtuvuutta johtuen asiakkaiden toimialojen matalasuhdanteesta. Organisaation omistajuus on vaihtunut ja johto on vahvistunut uusilla esihenkilöillä. Organisaatiossa on ollut muutoksia työn kannalta keskeisissä tietojärjestelmissä sekä tekoälyn käytössä työprosesseissa, mikä heijastuu työtehtäviin ja osaamiseen. Asiantuntijat toimivat itsenäisesti asiakkaiden kanssa palvelen asiakkaitaan yksilöllisesti. Organisaatiossa on tarve kehittää yhdenmukaisempia toimintatapoja ja käytäntöjä, jotta toiminta ei olisi henkilösidonnaista ja haavoittuvaa.

2.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta eri aineistosta:

1. Haastatteluaineistot: litteraatit ja tallenteet
2. Organisaatiokohtaisten työpajojen tallenteet ja tuotokset
3. Johdon resilienssityöpajojen tallenteet ja tuotokset

2.2.1 Haastattelut

Yksilöhaastatteluja toteutettiin yhteensä 16 ja ryhmähaastatteluja 11 kappaletta. Yhteensä tutkimuksessa haastateltiin 68 henkilöä. Haastattelut ajoittuivat aikavälille 13.5.2024 – 12.11.2024.

Osa haastatteluista toteutettiin etänä Teamsin välityksellä ja osa kasvokkain. Yksilöhaastattelujen kesto vaihteli 42 ja 75 minuutin välillä. Ryhmähaastattelujen kesto vaihteli 54 ja 120 minuutin välillä. Etähaastattelut tallennettiin Teams-sovelluksella ja kasvokkaiset haastattelut ääninauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti yhtä haastattelua lukuun ottamatta, jonka tallenne epäonnistui (yksilöhaastattelu 27). Tämän haastattelun osalta hyödynnettiin Teamsin laatimaa transkriptiota. Haastatteluista vastasivat hankkeen tutkijat.

Taulukko 2. Hankkeessa toteutettujen haastattelujen lukumäärät.

	YKSILÖHAASTATTELUT		RYHMÄHAASTATTELUT		HAASTATTELUT	HENKILÖT
	Johdon edustaja henkilö lkm	Muut avainhenkilö lkm	Haastattelut	Henkilöt	Yhteensä	Yhteensä
Organisaatio 1	1	2	1	3	4	6
Organisaatio 2	2	...	3	10	5	12
Organisaatio 3	2	1	4	30	36	33
Organisaatio 4	4	...	1	5	5	9
Organisaatio 5	3	1	2	4	6	8
Yhteensä	12	4	11	52	26	68

Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa selvitettiin yritysten kohtaamia yllättäviä tilanteita viime vuosina ja niiden vaikutuksia yritysten toimintaan. Lisäksi kartoitettiin yritysten käyttämiä selviytymiskeinoja yllättävissä muutoksissa, mitä yrityksissä on opittu menneistä yllättävistä tilanteista ja miten yrityksissä ennakoidaan mahdollisia tulevia muutoksia. Lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin Työterveyslaitoksen aikaisempien hankkeiden toimenpiteiden hyötyjä. Yksilöhaastattelujen runko on liitteessä 1 ja ryhmähaastattelujen runko liitteessä 2.

2.2.2 Organisaatiokohtaiset työpajat

Hankkeessa toteutettiin kaksi työpajaa organisaatiota kohden eli 10 organisaatiokohtaista työpajaa ja ne toteutettiin aikavälillä 12.9.2024 – 17.9.2025. Työpajojen kesto vaihteli 3 ja 6 tunnin välillä. Työpajat toteutettiin kasvokkain ja niiden suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat hankkeen tutkijat.

Organisaatiokohtaisten työpajojen tavoitteena oli kehittää yrityksen resilienssiä valitusta näkökulmasta sekä testata tai jatkokehittää kyseiseen teemaan soveltuvaa työkalua. Työpajojen sisällöstä sovittiin yhdessä organisaatioiden kanssa ja teeman valitsemisessa hyödynnettiin haastatteluista nousseita kehittämiskohteita. Toisen työpajan teeman valinnassa hyödynnettiin osaltaan henkilöstön toiveita.

Taulukko 3. Hankkeessa toteutetut organisaatiokohtaiset työpajat.

	TYÖPAJA 1		TYÖPAJA 2	
	OSALLISTUJAT	TEEMA	OSALLISTUJAT	TEEMA
Organisaatio 1	Koko henkilöstö	Yhteinen ennakointi ja jaettu näkymä tulevaisuuteen	Koko henkilöstö	Yhteinen tavoite
Organisaatio 2	Johto ja esihenkilöt	Varautuminen	Johto ja esihenkilöt	Yhteinen ennakointi
Organisaatio 3	Koko henkilöstö	Yhteinen ennakointi ja yhteinen tavoite	Koko henkilöstö	Yhteinen päätöksenteko
Organisaatio 4	Koko henkilöstö	Sisäinen yhteistyö	Koko henkilöstö	Yhteinen päätöksenteko ja osallistuminen
Organisaatio 5	Johtoryhmä	Sisäinen yhteistyö, osallistuminen	Koko henkilöstö	Yhteinen ennakointi ja jaettu näkymä tulevaisuuteen

2.2.3 Resilienssityöpajat johdolle

Hankkeessa toteutettiin kahden resilienssityöpajan sarja (2*5 h), organisaatioiden johdolle. Työpajojen tavoitteena oli tukea osallistuvia johtajia kehittämään resilienssiä omassa organisaatiossaan. Työpajoissa kokeiltiin johtoryhmien välistä sparrausta resilienssin kehittämisen keinona. Lisäksi työpajoissa rakennettiin pohjaa hankkeen toimenpidesuosituksille.

Tammi-helmikuussa 2025 järjestettyihin työpajoihin osallistui yhteensä 13 johtajaa viidestä hankkeeseen osallistuvasta organisaatiosta sekä viisi hankkeen tutkijakehittäjää (Taulukko 4). Johtajat toimivat oman organisaationsa johtoryhmässä ja työskentelivät erilaisissa tehtävissä, kuten toimitusjohtajana, liiketoimintajohtajana, palvelu- ja henkilöstöjohtajana tuotekehityspäällikkönä. Työpajat toteutettiin kasvokkain Työterveyslaitoksen tiloissa. Työpajojen keskustelut nauhoitettiin ja tuotokset tallennettiin tutkimuskäyttöä varten. Ensimmäisen työpajan alussa osallistujat antoivat tietoon perustuvan kirjallisen suostumuksen aineiston käyttämisen tutkimuksessa.

Tutkijakehittäjät suunnittelivat ja fasilitoivat työpajat hyödyntäen organisaation resilienssin jäsenystä (mm. Seville 2017) sekä osallistuvia menetelmiä, kuten vertaisparrausta (Kotlyar ym. 2015) ja Learning Cafe -menetelmää (Prewitt, 2011). Työskentelyn tukena hyödynnettiin Howspace-oppimislustaa. Työpajojen teema, enakkotehtävät ja työpajoissa käytetyt menetelmät ja tehtävät on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Työpajaprosessi: osallistujat, teema, ennakkotehtävät, sekä työpajassa käytetyt menetelmät ja tehtävät.

	TYÖPAJA 1	TYÖPAJA 2
Osallistujat	12 johtajaa viidestä organisaatiosta + neljä tutkijakehittäjää.	Kahdeksan johtajaa neljästä organisaatiosta + viisi tutkijakehittäjää.
Työpajan teema	Johtaminen jatkuvassa muutoksessa	Resilienssiä tukeva kehittäminen.
Ennakkotehtävä	Palauta mieleesi oman organisaatiosi onnistunut muutostilanne ja valmistaudu esittämään se muille.	Kuvaa oman organisaatiosi ongelmallinen muutostilanne, johon kaipaisit tukea muilta.
Työpajassa käytetyt menetelmät ja tehtävät	Pienryhmätyöskentely: valmistautuminen muutostilanteiden esittelyyn. Vertaissparraus: onnistuneet muutostilanteet. Learning Cafe: Resilienssin näkökulma johtamiseen muutoksessa (Åberg 2022). Yhteiskeskustelu: Kehittämistarpeet omassa organisaatiossa.	Vertaissparraus: haastavat muutostilanteet. Pienryhmätyöskentely + purku: Kehittämisen tapa omassa organisaatiossa. Yhteinen miellekartta ja keskustelu: Resilienssiä tukeva kehittäminen. - Yhteinen keskustelu: Työpajatyöskentelyn arviointi, hyödyt ja kehittämistarpeet.

3 Organisaatioiden kohtaamat muutokset ja muutosten seuraukset toimintaan

3.1 Organisaatioiden kohtaamat muutokset

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin: 1a) Millaisia haasteita muutokset ovat aiheuttaneet toiminnalle? 1b) Millaisia mahdollisuuksia muutokset ovat tuoneet toiminnalle? ja 1c) Mistä on ollut erityisen tärkeä huolehtia haastavien muutosten aikana, että jatkuvuus on voitu turvata?

Aineistona käytetään touko-marraskuussa 2024 tehtyjä yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Tätä lukua varten kolme tutkijaa analysoi aineiston organisaatiokohtaisesti. Kahdella tutkijalla oli analysoitavana kaksi organisaatiota ja yhdellä tutkijalla yksi organisaatio. Kaikki kolme tutkijaa olivat olleet mukana jokaisen organisaation jossain aineistonkeruuvaiheessa ja siten perehtyneet jokaisen organisaation muutoksiin. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä tutkimuskysymyksittäin (Elo ym. 2022). Haastatteluiden litteraateista luokiteltiin muutokseen liittyvät haasteet, mahdollisuudet ja jatkuvuuden kannalta keskeiset asiat. Analyysissa keskityttiin poimimaan haastateltavien esittämiä asioita ilman tutkijan tulkintaa (Kallinen & Kinnunen 2021). Tutkijat sopivat keskenään käytettävistä luokista ensimmäisen lukukerran jälkeen. Yksi tutkijoista kirjoitti tulokset tutkijakollegoiden kommentit huomioiden.

Haastateltavat tunnistivat useita toimintaa haastavia muutostilanteita tietojärjestelmien muutoksista henkilövaihdoksiin ja merkittävien asiakkaiden vaihtumisesta esihenkilöresurssien lisäämiseen. Koronaepidemia oli esimerkki yllättävästä tilanteesta, joka pakotti välittömästi rajoittamaan ihmisten kohtaamista. Osa mainituista muutoksista oli suunniteltuja ja osa seurausta jostain edeltävästä suunnittelemattomasta ja yllättävästä tilanteesta. Esimerkiksi koronan seurauksena sovittiin hybridityön käytänteistä. Toisaalta suunnitellut muutokset toivat tullessaan myös ennakoimattomia seurauksia, esimerkiksi ohjelmiston vaihdoksesta aiheutui ennakoimattomia työtehtäviä ja se vei suunniteltua enemmän työaika. Esille tuli myös tilanteita, joissa organisaatioita oli kohdannut samanaikaisesti useita toisistaan riippumattomia muutoksia, mutta joiden seuraukset toiminnan jatkuvuuteen nivoutuvat yhteen. Kaikilla mainituilla muutoksilla oli merkittäviä vaikutuksia koko organisaation tai yhden yksikön tai joidenkin yksiköiden toimintaan tai yksittäisten työntekijöiden tehtäviin. Esille tuotujen muutosten jälkeen haastatteluissa valittiin yhdessä haastateltavan/vien kanssa yksi tai kaksi muutosta tarkempaan tarkasteluun.

Haastatteluissa tarkempaan tarkasteluun muutoksen seurauksista valittiin koronaepidemia, tietojärjestelmän muutos ja uuden teknologian käyttöönotto, omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, toimialan matalasuhdanne ja asiakastarpeen muutos. Korona puhututti kaikissa organisaatioissa. Muut mainitut muutokset tulivat esille yhdessä tai kahdessa organisaatiossa. Seuraavassa luvussa kuvaamme muutokset, joihin haastatteluissa paneuduttiin.

3.2 Muutosten haastavat seuraukset toimintaan

Korona muutti yhteydenpitoa

Koronan välittömänä seurauksena työntekijät siirtyivät etätöihin. Kaikkien organisaatioiden työ oli asiantuntija- ja palvelutyötä, joka ei edellyttänyt esimerkiksi kiinteitä tuotantotiloja. Osa organisaatioista oli jo aiemmin tehnyt osittain etätöitä tai organisaatiossa oli pidetty yhteyttä toisiin etäyhteyksillä. Joillekin etätö tuli täysin uutena asiana, jolloin esimerkiksi pöytä tietokoneet siirrettiin kotiin ja varmistettiin riittävät ja tietoturvalliset etäyhteydet. Tekniikan toimivuus ja sopivien työtilojen löytyminen kotioloista ei aina ollut ongelmatonta. Useille asiakkaille tilanne oli myös uusi, joten asiakkaiden kohtaaminen etänä edellytti uuden opettelua ja lisätöitä sekä palvelujen tuottajilta että asiakkailta.

Koronan seurauksena syntyi muutoksia työyhteisön keskinäiseen kanssakäymiseen ja yhteydenpitoon. Haastateltavat kertoivat yksinäisyyden tunteesta ja yhteisöllisyyden hiipumisesta, kun ei voinut tavata työkavereita kasvokkain työpaikalla. Näitä torjumaan luotiin yhteisiä epävirallisia etätapaamisia, esimerkiksi aamukahvien merkeissä. Joissakin organisaatioissa koettiin yhteisöllisyyden vahvistumista, kun ongelmatilanteita ratkottiin yhdessä ja koettiin, että kaikki olivat nyt samassa tilanteessa.

Koronarajoitusten päätyttyä etäkäytännöt ja -palvelut jäivät joiltain osin työkuulttuuriin. Aiemmin kasvokkain tapahtuneita palveluja laajennettiin teknologian mahdollistamalla tavalla, esimerkiksi sairaustapauksissa tarjottiin digi- ja etäpalveluja. Organisaatiot harjaantuivat pitämään yllä yhteistä tilannekuvaa ja kehittämään tiedonkulkuaan, mikä osaltaan vahvisti yhteisöllisyyttä. Toisaalta haastateltavat kuvasivat, että työryhmät ja tiimit eriytyivät entisestään, kun koronan tapaamisrajoitusvaiheessa ei pidetty yhteyttä entiseen tapaan.

Tietojärjestelmän muutos ja uuden teknologian käyttöönotto haastoi oppimaan uutta

Uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa ja nykyteknologian, erityisesti tekoälyn, hyödyntämistä tarkasteltiin erityisesti kahden organisaation haastatteluissa. Teknologian hyödyntämiseen liittyvä kehitystyö vei henkilöresursseja, jolloin päivittäinen ”normaali” asiakaspalvelu tehtiin vähäisemmällä resursseilla eikä sen kehittämiseen panostettu. Uuden teknologian hyödyntäminen edellytti oppimista yrityksen henkilöstöltä ja asiakkailta.

Asiakkaiden valmius ottaa käyttöön uutta teknologiaa vaihteli. Esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöä opetettiin asiakkaille samalla kun sen käyttöä opetettiin itse, mitä pidettiin työläänä ja aikaa vievänä. Tietojärjestelmän muutoksessa käytettiin hetkellisesti rinnakkain sekä vanhaa että uutta järjestelmää, mikä koettiin turhauttavana ja aiheutti tuplatyötä.

Tekoälyn hyödyntämistä pidettiin myös merkittävänä muutoksena. Haastateltavat kuvasivat, että tekoälyavusteisiin tuotoksiin ei voi täysin luottaa ja tekoälyn tuottaman materiaalin tarkistamisesta oli tullut uudenlaisen työtehtävä.

Omistajanvaihdos haastoi luomaan rakenteet uusiksi

Yhdessä organisaatioista tapahtui omistajanvaihdos. Se tuli henkilöstölle täysin yllätyksenä. Organisaatio irtautui isosta konsernista, jossa kyseinen yksikkö oli tehnyt rajattua asiantuntijatehtävää. Uusi omistaja asemoi toiminnan omaksi organisaatioksi, joka sai tehtäväkseen hoitaa kaiken toimintaan liittyvän johtamisesta ja myyntityöstä tuotantoon ja asiakaspalveluun. Koronarajoitukset osuivat samaan aikaan toiminnan järjestäytymisen ja kehittämisen kanssa. Henkilöstö oli jo aiemmin tehnyt etätöitä, mikä helpotti yhteistä kehittämistä.

Organisaatio loi johtamisjärjestelmän, yksikkörakenteen, tehtävänkuvat ja työnjaot sekä toimintaprosessit ja halutun toimintakulttuurin. Osa tehtävistä säilyi entisellään ja osa tehtävistä oli uusia. Uusien tehtävien opettelu ja omaksuminen vei aikaa, mutta toimintaa yhdessä kehittäen päädyttiin keskustelemaan ja työkavereita auttavaan tekemiseen. Asiakaskunta siirtyi uudelle omistajalle, mutta organisaation tehtävä oli vakuuttaa asiakkaille palvelujen laadukkuus ja tahto tehdä pitkäjänteisesti yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

Sukupolvenvaihdosta hankaloitti päällekkäiset ja perättäiset kriisit

Sukupolvenvaihdos toteutettiin kahdessa organisaatiossa. Tämä muutos ei tullut yllätyksenä kumpaankaan organisaatioon. Sitä oli valmisteltu ja uudet johtajat olivat valmistautuneet organisaation luotsaamiseen näkemystensä mukaisesti. Työyhteisöllekin muutos oli tiedossa. Uusilla johtajilla oli ajatuksia johtamisrakenteiden uudistamisesta sekä tahto tehdä asiakkailta laskutettavaa työtä organisaation johtamisen rinnalla.

Hyvin suunniteltuja sukupolvenvaihdoksia hankaloittivat samaan aikaan tapahtuneet kansalliset ja kansainväliset kriisit, joita olivat koronapandemia, Ukrainan sota, yleisestä kustannustason noususta johtuva talouden matalasuhdanne. Nämä vaikeuttivat uusien johtajien strategisten valintojen suunnitelmallista toteuttamista, kuten uusasiakashankintaa.

Toimialan matalasuhdanne edellytti talouden sopeuttamisen keinoja

Toimialan matalasuhdanteella ja palvelujen kysynnän vähenemisellä oli suoria vaikutuksia organisaatioiden kassavirtaan ja talouteen. Organisaatiot vastasivat näihin lomautuksiin, laskutusta terävöittämällä, henkilöstön tehtävänkuvia laajentamalla ja vastaamalla uudenlaisiin asiakastarpeisiin ja palvelupyyntöihin.

Haastateltavat kokivat, että lomautukset heikensivät yhteisöllisyyttä, koska työkavereita ei tavattu kuten ennen. Myös motivaatio ja työmoraali laskivat. Uudenlaisten toimeksiantojen toteutus edellytti uuden opettelua. Työtehtävät laajenivat, koska nopeissa palvelupyynnöissä kyseisen tehtävän yleensä hoitava asiantuntija saattoi olla lomautusjaksolla ja työn tekivät läsnä olevat työntekijät. Aiempaa useammat henkilöt osallistuivat myös töiden markkinointiin ja myyntiin.

Haastateltavat kuvasivat, että matalasuhdanteen merkittävä seuraus oli tulevaisuusnäköymän lyheneminen. Aikaisemmin tulevat työt tiedettiin kuukausien päähän. Matalasuhdanteen aikana näköymä ulottui viikkojen päähän.

Asiakastarpeen ja palvelumallin muutos edellyttää uutta osaamista

Yhdessä organisaatiossa puhututti asiakastarpeen muutos, mikä heijastui tarpeeseen muuttaa asiakkaalle tarjottavaa palvelua. Tilanne oli kehkeytymässä vähitellen ja eri tahtiin eri asiakkailta, mutta tulisi koskettamaan kaikkia asiakassuhteita. Henkilöstö oli tottunut tekemään töitä asiakasrajapinnassa, ja asiantuntijat tunsivat asiakkaiden tilanteet ja palvelutarpeet hyvin. Myös asiakkaat olivat tottuneet olemaan yhteydessä nimettyyn asiakaspalvelijaan.

Asiakkaan palvelutarpeen laajentuessa asiantuntijoilta edellytettiin uutta osaamista. Uudessa palvelumallissa alettiin hyödyntää tekoälyä, mikä oli myös muutosta aiempaan. Lisäksi organisaatio uudisti työnjakoa tiimien sisällä ja tiimien välillä. Palvelumallin uudistus aloitettiin kokeilulla, jota arvioitiin ja edelleen kehitettiin kokemusten perusteella.

3.3 Muutokset mahdollisuutena johonkin uuteen

Kaikkia organisaatioita koskettanut korona opetti työyhteisöjä työskentelemään tuloksettaaksi etänä. Hybridityöskentely jäikin moneen organisaatioon tavaksi, joka koettiin hyväksi. Se mahdollisti esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen entistä joustavammin. Yllättävä tilanne mahdollisti myös työtapojen tarkastelun etä- ja hybridityöhön sopiviksi. Ei tyydytty tekemään vakiintuneella tavalla, mutta etänä, vaan kehitettiin esimerkiksi palaverikäytäntöjä ja projektitapaamisia. Haastateltavat kertoivat, että yhteisen tilannekuvan ylläpitäminen onnistui myös etäyhteyksillä ja digitaalisilla viestintäkanavilla.

Etäpalvelujen tarjoaminen asiakkaille pakotettuna toi uusia pysyviä avauksia liiketoimintaan. Ymmärrettiin entistä paremmin asiakkaan tahtoa ja tarvetta etäpalveluihin ja palveluissa osattiin hyödyntää teknologiaa. Tekoälyn hoitaessa rutiinitehtävät vapautui asiantuntijoille tilaa monipuolisille työtehtäville.

Uusi omistaja, johtaja ja toimialan matalasuhdanne tarjosivat tilaisuuden tarkastella organisaation toimintatapoja ja päivittää niitä esimerkiksi nykuteknologian mahdollistamalla tavalla. Muutokset johtivat myös asiakastarpeen selkeyttämiseen. Samalla kirkastettiin organisaation tulevaisuuden suuntaa ja sitä, millaista mielikuvaa organisaatiosta halutaan antaa sekä asiakkaille että yhteistyökumppaneille.

Kaikille organisaatioille yllättävistä tilanteista ja muutoksista selviäminen loi uskoa siihen, että kiperistäkin tilanteista selvittää itsenäisenä työntekijänä ja työyhteisönä. Joissakin organisaatioissa molemminpuolisen luottamuksen työntekijöiden ja johdon välillä todettiin vahvistuneen. Näissä organisaatioissa henkilöstö koki, että he saavat nykyään enemmän vastuuta ja voivat osallistua entistä enemmän työn suunnitteluun ja kehittämiseen.

3.4 Mistä on ollut tärkeä huolehtia jatkuvuuden turvaamiseksi

Haastateltavat, erityisesti johtajat, toivat esille asioita, joista oli tärkeä huolehtia toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Yllättävissä tilanteissa ja muutoksissa, erityisesti etätyöhön siirryttäessä, oli varmistettava työyhteisön kollegiaalisen tuen jatkuminen. Etätyössä kannustettiin pyytämään rohkeasti apua ja varattiin aikaa työkavereiden auttamiseen esimerkiksi tekniikkaan liittyvien kysymysten kanssa. Oli tärkeä kysyä henkilöstön kuulumisia ja järjestää epävirallisia kohtaamisia kuulumisten vaihtoon.

Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta oli olennaista pitää yhteyttä asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ja siten myös pohjustaa mahdollista tulevaa yhteistyötä. Yhteisen, ajantasaisen ja realistisen tilannekuvan ylläpitäminen todettiin tärkeäksi. Organisaation sisällä tietoa tuli jakaa henkilöstöltä johdolle, johdolta henkilöstölle ja eri tiimien välillä. Muutosten keskellä oli tärkeä kohdella henkilöstöä yhdenvertaisesti riippumatta siitä, millaisia seuraamuksia muutokset aiheuttivat työtehtäviin. Henkilöstön näkemysten kuulemista ja yhteistä kehittämistä pidettiin tärkeänä. Tämän todettiin vahvistavan yhteisöllisyyttä, joka oli vaarassa rapautua muutosten aiheuttaman epävarmuuden keskellä.

3.5 Yhteenveto ja pohdinta

Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle yllättävistä tilanteista ja muutoksista, joita organisaatiot olivat kohdanneet muutaman viime vuoden aikana. Näitä tuotiin esille laajasti. Kuvatut muutokset olivat kaikki luonteeltaan sellaisia, joilla oli vaikutusta usean työntekijän työhön ja totuttuihin toimintatapoihin. Organisaatioresilienssin näkökulmasta kiinnostavaa aineistossa on, miten organisaatiot olivat varautuneet yllättäviin tilanteisiin ja muutoksiin tai suunniteltujen muutosten odottamattomiin seurauksiin. Lisäksi kiinnostavaa on, miten organisaatiot säilyttivät toimintakykynsä yllättävässä tilanteessa.

Haastatteluista löytyi niukasti esimerkkejä, miten organisaatiot olisivat varautuneet laajoihin, pitkäkestoiisiin ja toiminnan jatkuvuutta uhkaaviin yllättäviin tilanteisiin. Päinvastoin yksi haastateltavista totesi, että organisaatiolla ei esimerkiksi ollut sopimuksissa mainintaa, mikäli ostettua palvelua ei voisikaan koronan aiheuttamien tapaamisrajoitusten takia asiakkaalle tarjota. Organisaatioissa on varautumissuunnitelmia tyypillisiin ja tunnistettuihin häiriöihin. Osa kuvatuista muutoksista oli suunniteltu, mutta niissä ei ollut varauduttu siihen, että muutokset tuovat mukanaan odottamattomia seurauksia. Resilientille organisaatiolle tyypillistä on, että toimintakyvyn säilyttämiseksi odottamattomaan tilanteeseen varaudutaan jo ennakolta (Lengnick-Hall ym. 2011; Seville 2017). Muutoksiin liittyvän kehittämisen suunnittelu yhdessä henkilöstön kanssa on tunnusomaista toimivalle ja hyvin johdetulle organisaatiolle (Schaupp ym. 2013; Karauri & Kyongo 2024).

Yllättävän tilanteen aikana jokainen organisaatio säilytti toimintakykynsä ja pystyi jatkamaan liiketoimintaansa. Kolmessa organisaatioissa tuotiin esille, että koronarajoitusten tullessa

voimaan siirtyminen kotitoimistolle oli helppoa: etätöystä oli kokemusta, tehtävät olivat selvästi määritelty ja/tai tekniikka mahdollisti siirtymisen. Näissä tapauksissa muutosta kuvattiin työskentelypaikan vaihtumiseksi itse työn jatkuessa entisellään. Organisaatioissa havahduttiin tiedonjakamisen ja yhteisen tilannekuvan ylläpitämisen merkitykseen, mikä on myös olennaista resilientille organisaatiolle (Seville 2017). Lisäksi henkilöstön kuulumisten kysyminen ja jaksamisesta huolehtiminen yllättävässä tilanteessa resilientin organisaation tunnusmerkkinä toteutui useissa organisaatioissa.

Kaikkia organisaatioita yhdistävänä tekijänä haastatteluissa tuli esille tarve uuden oppimiseen ja osaamisen kehittäminen. Useissa organisaatioissa oli totuttu yhteiseen kehittämiseen, mikä luo mahdollisuuden oppia uutta (Schaupp ym. 2013). Onkin tärkeää varata aikaa uuden opettelulle ja luoda puitteet yhdessä oppimiseen. Yllättävässä tilanteessa näkymä tulevaisuuteen saattaa hämärtyä ja aikajänne tulevaisuuden näkymästä lyhentyä. Siksi on tärkeää ylläpitää tulevaisuuden näkymää muutaman vuoden päähän, mikä linkittyy strategiseen resilienssijatteluun (Hamel & Välikangas 2003; Annarelli & Nonino 2006). Organisaation aiemmat yhteiset kokemukset menestymisestä kiperissä tilanteissa kannattelevat uskoa tilanteesta selviämiseen (Seville 2017).

Näiden tulosten perusteella jatkoimme Sevillen (2017) jäsenyyksen kehittämistä siten, että jäsenyyksessä huomioidaan ajallinen jatkumo varautumisesta yllättävään tilanteeseen, akuutissa tilanteessa toimintakyvyn säilyttämiseen sekä oppimiseen ja toipumiseen yllättävän tilanteen jälkeen (Duchek 2020). Avaamme tätä tarkemmin luvussa 8.

4 Organisaatioiden käyttöön ottamat ratkaisut

Tämä luku perustuu tutkimuksessa vuonna 2024 touko-marraskuussa tehtyihin yksilö- ja ryhmähaastatteluihin. Haastatteluissa kysyttiin, minkälaisia selviytymiskeinoja organisaatioissa otettiin käyttöön, miten turvattiin toiminnan jatkuvuutta ja mitä yllättävistä tilanteista ja haastavista muutoksista opittiin. Näiden pohjalta vastaamme tässä luvussa tutkimuskysymyksiin 2a) Millaisia ratkaisuja työpaikat ovat ottaneet käyttöönsä ja 2b) Mitkä ovat olleet toimivia ratkaisuja ja mihin ratkaisut ovat kohdistuneet. Jaottelemme organisaatioiden käyttöön ottamat ratkaisut kolmeen ryhmään, jotka ovat ratkaisut ennen yllättävää tilannetta, sen aikana sekä yllättävän tilanteen jälkeen.

Aineistona käytetään touko-marraskuussa 2024 tehtyjä yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Analyysi toteutettiin teorialähtöisenä sisällönanalyysinä tutkimuskysymyksittäin (Elo ym. 2022). Haastattelujen litteraateista poimittiin organisaatioiden käyttöönottamia ratkaisuja, joita luokiteltiin Sevillen (2017) organisaatioresilienssin jäsenyyden mukaisesti. Tämän jälkeen ratkaisut luokiteltiin vielä ajankohdan mukaisesti: ennen yllättävää tilannetta, sen aikana ja yllättävän tilanteen jälkeen tapahtuneeseen toimintaan (Duchek 2020).

Ensimmäisessä vaiheessa kahdella tutkijalla oli analysoitavana kaksi organisaatiota ja yhdellä tutkijalla yksi organisaatio. Ensimmäisen analyysivaiheen jälkeen tutkijat keskustelivat ja tulkittivat havaintoja yhdessä. Lopuksi yksi tutkijoista kirjoitti tulokset tutkijakollegoiden kommentit huomioiden.

Taulukko 5. Käyttöön otetut ratkaisut Sevillen (2017) jäsenyydessä.

	ORGANISAATIORESILIENSSIN JÄSENNYS (Seville 2017)	RATKAISUT
IHMISTÄ ARVOSTAVA JOHTAMINEN JA KULTTUURI	Kriisijohtaminen ja empatia	Yhteiseen aikaan panostaminen Epämuodolliset kuulumisten vaihdot Kasvokkaiset kohtaamiset hybridityössä Kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön kanssa Toivon ja tulevaisuususkon ylläpitäminen
	Yhteinen päätöksenteko	Johtoryhmän työskentely Johtoryhmän päätöksentekoprosessi
	Yhteinen tarkoitus ja päämäärä	Tapa työstää strategiaa yhdessä

	Osallistuminen ja sitoutuminen	Tiimeille vapaus sopia sisäisistä käytännöistä
	Uudet luovat ratkaisut ja oppiminen	Systemaattinen kehittäminen, kehittämisen tapa Organisaatiokohtaiset ketterät ratkaisut yllättävän tilanteen aikana
YHTEISTYÖ	Jaettu tieto ja osaaminen	Koulutukset ja perehdytykset Selkeät vastuut ja tehtäväkuvat Uudet tehtävät ja vastuut Yhteinen ohjeistus eri tilanteisiin ennakoivasti ja reagoivasti yllättävässä tilanteessa Sovitut viestintäkanavat ja -tavat
	Sisäinen yhteistyö	Työkaverista huolehtiminen ja avun tarjoaminen
	Kumppanuudet	Luottamukselliset asiakassuhteet Luottamukselliset kumppanuussuhteet Verkoston hyödyntäminen yllättävässä tilanteessa
VARAUTUMINEN JA JATKUVUUDENHALLINTA	Ennakointi ja tilannetietoisuus	Toimintaympäristön muutosten seuranta Tilannekuvan ylläpitäminen yllättävän tilanteen aikana eri keinoin ja eri tasoilla
	Varoitusmerkkeihin reagointi	
	Ennakkosuunnitelmat ja ensihetken toimintatavat	
	Stressitestit	

4.1 Toiminta ennen yllättävää tilannetta

Kehittämisen tapa

Kolmessa organisaatiossa kuvattiin systemaattista työn ja palveluiden kehittämisen tapaa.

Yksi tapa on kehittää projekteissa. Toisin sanoen kehittämisen kohteet pilkotaan sopiviin kokonaisuuksiin, jolle nimetään projektin vetäjä ja muut projektin parissa työskentelevät henkilöt. Projektikokoukset ja työpajat vievät projektia eteenpäin ja toimivat myös etenemisen seurannan välineenä. Ominaista tämän kokoisissa organisaatioissa on, että kehittämisen parissa työskentelevät tekevät projekteissa työtä oman työnsä ohella. Osallistuminen kehittämisprojekteihin on vapaaehtoista ja asiantuntijoiden osallistuminen nähdään lopputuloksen testaamisen ja sisällön kannalta olennaisen tärkeäksi. Kehittämisen kohteet nousevat asiakkaiden toiveista, henkilöstön ideoista tai kehittämispäivien yhteydessä. Haasteena projekteissa kehittämisen tavassa on projektien seuranta ja koko henkilöstön tilannetietoisuus eri projekteista. Seuraava aineistoesimerkki kuvaa projektimaista kehittämistä:

”No meillä on ollu niitä projekteja. Esimerkiksi siihen tekoälyyn liittyen on ollut projekti, missä on ollu projektipäällikkö, projektiryhmä, ja sit he on kouluttaneet jossain vaiheessa sit tuotannon väkeä siihen tekoälyn käynnisty..” (Avainhenkilö, ryhmähaastattelu 26).

Projekteissa kehittämiseen on yhdistetty pilotoinnit eli pienellä ryhmällä tai muutaman asiakkaan kanssa uuden toimintatavan tai palvelun testaaminen. Pilotointiin yhdistyy ajatus siitä, että voi kokeilla erilaisia tapoja ja kokemusten pohjalta tehdä muutoksia kehitteillä olevaan palveluun tai toimintamalliin. Kuten aineistoesimerkissä kuvataan, asiakkaat ovat usein testaamassa pilotoinnin kehittämisen kohdetta:

”..siihen valitaan joku porukka, ja kysytään, että haluatteko tämmöseen mukaan, ja sitten tavallaan, et me ei tehä tuotetta, ja pistetä sitä tuotantoon näin, vaan meil on oikeasti ne käytännön testaajat sille mejän tuotteelle tai mejän asialle, mejän toimintatavalle.” (Työntekijä, ryhmähaastattelu 15).

Yhdessä organisaatiossa systemaattista kehittämistä kuvataan siten, että on tietoisesti lisätty yhteiseen kehittämiseen käytettävää aikaa. Henkilöstö kokoontuu säännöllisesti yhteen kasvokkain päiviin tai tapaamisiin, useamman kerran vuodessa. Ohjelmat sisältävät toiminnan yhteistä kehittämistä, esimerkiksi strategian laatimista.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen keinoiksi mainitaan koulutusten lisäksi sisäiset perehdytykset ja vertaisoppiminen useissa haastatteluissa. Näiden lisäksi yhdessä organisaatiossa henkilöstön osaamista on tietoisesti kehitetty lisäämällä uusia tehtäviä sellaisilta tehtäväalueilta, jotka

aikaisemmin eivät ole kuuluneet henkilöiden vastuisiin. Organisaation osaamispääomaa on mahdollista kasvattaa myös rekrytointien ja verkostoitumisen avulla.

Varautuminen jaetun tiedon ja selkeiden vastuiden avulla

Erityisen tärkeäksi yllättäviin tilanteisiin varautumisessa nähdään selvät tehtäväkuvat, jotta jokainen tietää mitä häneltä odotetaan. Tehtävänjaon lisäksi erilaisissa yllättävissä tilanteissa toimimista auttaa etukäteen sovitut sijaistusvastuut, kuten aineistoesimerkistä on nähtävissä:

”..että se on sitten erityisesti korostunu, toi tehtäväkuvien selkeys. On yksi tärkeimpiä asioita, että jokainen tietää, mitä odotetaan. Ja siitä ikään kuin keskustellaan riittävän useasti, jotta se säilyy.” (Työntekijä, ryhmähaastattelu 15).

Pienessä yrityksessä vastuun jakaminen laajemmin kuin vain yhden ihmisen vastuulle nähdään tärkeäksi varautumisen keinoksi. Vastuunjakamisen nähdään myös lisäävän työssä jaksamista. Esimerkiksi johtoryhmän perustaminen johtajan työn tukemiseksi oli yksi mainittu keino.

Palvelutason laadun turvaamiseksi organisaatiossa on laadittu yhteinen ohjeistus asiakaspalvelua varten. Ohjeessa on määritelty esimerkiksi, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja millä välineillä sekä miten hoidetaan ja reagoidaan erilaisiin tilanteisiin.

Yllättävien ja ikävien tilanteiden harjoittelusta ei juuri puhuttu haastatteluissa. Eräs haastateltava kuitenkin pohtii, että erilaiset muutosvalmennukset ja vastaavat työpajat ovat yksi keino miettiä etukäteen, miten toimitaan erilaisissa poikkeavissa tilanteissa. Haastatteluissa keskusteltiin varautumisen keinoista suhteessa niihin yllättäviin tilanteisiin, joita haastatteluissa käsiteltiin. Kyseiset tilanteet olivat yllättäviä sekä laajuudeltaan ja kestoiltaan pitkiä, eikä niitä varten ollut laadittu varautumissuunnitelmia. Organisaatioissa tehdään kuitenkin varautumissuunnitelmia tunnistettuihin häiriöihin, kuten ohjelmistojen käytettävyysoongelmiin, tietokatkoksiin tai tulipalon varalle.

Visio, strategia ja yhteinen tavoite

Strategia on keskeinen väline yhteisen suunnan ja tavoitteen määrittelylle kaiken kokoisissa yrityksissä. Tämän hankkeen organisaatioissa on erilaisia käytäntöjä siihen, miten ja minkä verran henkilöstö on mukana strategian laatimisessa. Yhteistä kaikille kuitenkin on, että strategia tai visio on tärkeä kokonaisuus, joka halutaan viestiä ja keskustella auki henkilöstön kanssa.

Jotta henkilöstö tietää strategian sisällöstä, on hyödynnetty monen tasoisia viestinnän keinoja. Strategiaa on käyty läpi yhteisissä palavereissa useaan kertaan ja sen rinnalle yleisviestintään oli eräessä organisaatiossa laadittu lyhyt video. Strategisten tavoitteiden henkilökohtaistamiseen pyrittiin siten, että strategisia tavoitteita pohdittiin tiimitason tavoitteiksi ja kehityskeskusteluissa henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Seuraavassa esimerkissä työntekijä kertoo, miten strategiaa oli käsitelty oman tiimin kesken esihenkilön johdolla.

”Meil oli ainakin omassa tiimissä keskustelut, mikä siellä vaikka strategian eri lokeroissa, mikä siitä yhteisestä tiivistetystä asiasta koskee just minun työtä. Pystyskö mieltii, että miten se minun työhöni vaikuttaa tai miten minä omalla työlläni voisin tuon lokeron täyttää. Niin on pistetty miettimään, ja se on hyvä asia.” (Työntekijä, ryhmähaastattelu 15).

Yhdessä organisaatiossa kuvattiin osallistavaa strategiaprosessia, jossa henkilöstöllä on merkittävä rooli. Henkilöstö on mukana prosessissa alku- ja loppuvaiheessa ja strategiaa työstetään prosessin aikana johtoryhmän voimin. Lisäksi henkilöstö on osallistunut ideoimaan liiketoiminnan uudistamista ja etsimään vaihtoehtoja olemassa olevan konseptin uudistamiselle.

Ennakointi ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset

Johtoryhmät kuvaavat toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuranta osaksi heidän yhteistä työtään. Työntekijöiden haastatteluissa ei tullut esille vastaavia käytäntöjä. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan haastatteluissa yleisimmin oman alan muutosten ja lainsäädännön seuranta Suomessa.

Yhteistyö sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa

Sidosryhmäyhteistyöllä tarkoitetaan tässä asiakkaiden sekä yhteistyökumppanien kanssa tehtävää yhteistyötä esimerkiksi palvelujen kehittämiseksi.

Tietyillä aloilla verkostoituminen ja kaikkia osapuolia hyödyttävä yhteistyö nähdään keinona selvitä haastavista ajoista. Pienten yritysten muodostamat yhteistyöryppäät voivat osallistua suuriinkin tarjouskilpailuihin, joihin niillä ei olisi yksittäisinä yrityksinä resursseja osallistua. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa, miten he ovat havainneet yhteistyökumppanien olevan uusi toimintatapa:

”..on huomattu just, että tälleehän voi kans toimia, että on näit tämmösii vakiintuneita strategisia kumppaneita sit eri yrityksiin, mut kuitenkin tehään paljon yhteistyötä.” (Työntekijä, ryhmähaastattelu 24).

Henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi hyvä yhteistyö oppilaitosten kanssa nähdään tärkeäksi keinoksi.

Asiakkaiden kanssa tehtävä luottamuksellinen yhteistyö on mahdollistanut sen, että organisaatiolla on tiedossa hyvissä ajoin esimerkiksi asiakkaan suunnitelmat palvelun kilpailuttamisesta. Tämä on puolestaan mahdollistanut varautumisen kilpailutukseen ja toisaalta myös varautumisen koko liiketoiminnan kannalta.

Luottamuksellinen yhteistyö on myös asiakkaan ja organisaation yhteiskehittämistä palvelun ja tuotteen ympärillä. Haastateltava kuvaa prosessia, jossa asiakasorganisaatiot ovat mukana

tuotekehitysprosessissa alusta saakka ja näin sitoutetaan asiakkaat tuotteen tai palvelun käyttäjiksi heti alusta alkaen. Kun mukana on useita asiakasorganisaatioita, voidaan heidän kanssaan yhdessä priorisoida tulleet ehdotukset ja toiveet, sekä tehdä yhdessä päätöksiä, mitä niistä toteutetaan.

Jaettu tieto ja tiedonkulku

Pienessäkin organisaatiossa tieto saattaa kadota monien käytössä olevien viestintäkanavien tulvaan. Organisaatiossa oli käytössä pikaviestimiä, sähköposti, Teams, tekstiviestit ja puhelut. Yhteisen keskustelun ja sopimisen kautta koko työyhteisö päätyi keskittämään viestinnän Teamsiin. Tämän koettiin olevan toimiva ja hyvä ratkaisu, myös parin vuoden jälkeen arvioituna, kuten työntekijä kuvaa seuraavassa esimerkissä:

”ku se vaan päätettiin, et nyt tosta päivämäärästä eteenpäin [WhatsAppissa] ei enää viestitellä, vaan kaikki on [Teamsissa], nii nyt se on ihan niinku päivänselvää, ja se on jotenki kiva.” (Työntekijä, ryhmähaastattelu 1).

Organisaatiossa oli havaittu erilaisia odotuksia ja käsityksiä sille, kuinka nopeasti viesteihin tulee vastata. Näistä asioista oli keskusteltu yhdessä useampaan otteeseen ja sovittu oman organisaation toimintatavoista. Nyt yhteiset pelisäännöt sisältävät sopimuksen siitä, kuinka nopeasti voi odottaa työkaverin vastaavaan pikaviesteihin Teamsissa tai sähköposteihin.

Yhteisöllisyys ja sitoutuminen

Etä- ja hybridityön aikana organisaatiossa on panostettu aikaisempaa enemmän yhteisiin päiviin, joihin kutsutaan koko henkilöstö paikalle. Ohjelma rakentuu kuitenkin kehittämisen tai koulutuksen ympärille, mutta päivän aikana on mahdollista myös vapaamuotoisempi keskustelu. Yhteiseen päivän mittaiseen työskentelyyn saatetaan liittää myös vapaamuotoinen iltaohjelma.

Etäyhteisöllisyyttä on rakennettu mm. etäpalaveriin liitettävillä vapaamuotoisilla osuuksilla sekä perjantain yhteisillä iltapäiväkahveilla, joihin osallistuminen on vapaaehtoista.

Etätyöskentelyn aikana organisaatiossa pidettiin tärkeänä myös kasvokkaisia kohtaamisia. Kun tämä oli mahdollista, sovittiin säännölliset läsnäolopalaverit kaksi kertaa kuussa. Palaverit olivat normaaleja työn organisointiin liittyviä palaverieja, joiden toteutustavasta sovittiin yhdessä.

4.2 Toiminta yllättävän tilanteen aikana

Päätöksenteko

Johtoryhmän työskentelyä tiivistettiin yllättävän tilanteen aikana. Tämä tarkoitti säännöllisiä etätapaamisia normaalioloja useammin. Etätapaamisissa seurattiin yllättävän tilanteen (korona)

etenemistä ja uusia tietoja ylläpitäen yhteistä tilannekuvaa ja samalla mietittiin yhdessä, miten tilanteessa on toimittava. Työskentelyn tiivistäminen tarkoitti myös sovittuja täsmällisiä aikatauluja ja vastuita asioiden hoitamisessa, jotta akuutin tilanteen aiheuttamaa epämääräisyyden tunnetta saadaan haltuun. Seuraavassa esimerkissä avainhenkilö kuvaa johtoryhmän työskentelyä yllättävän tilanteen alkuvaiheessa (korona):

”..niin tietynlailla siinä vähän ne johtamiskäytännöt ja muut tietyllä lailla tiivistyy. Että ollaan strukturoidummin ja tiheämmällä aikavälillä seurataan sitä tilannetta ja tehdään sitä yhteistä mietintää, että mitä ja miten asian kanssa edetään.” (Avainhenkilö, yksilöhaastattelu 3).

Päätöksentekoprosessia akuutin tilanteen pitkittyessä kuvattiin prosessinomaiseksi, mikä alkoi taustatietojen selvittelyvaiheella. Tämä vaihe piti sisällään riskien arviointia ja mahdollisten seurausten arviointia. Kun johtoryhmälle oli muodostunut yhteinen tilannekuva, siirryttiin pohtimaan vaihtoehtoisia tapoja reagoida akuuttiin tilanteeseen. Henkilöstölle tiedottaminen sovituista toimenpiteistä pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja erityisesti niissä tilanteissa, joissa huhujen ja käytäväpuheiden mahdollisuus vääristellä tilannetta on suuri. Akuutin päätöksenteon prosessissa tunnistettiin myös mahdollisuudeksi kysyä henkilöstön ajatuksia siitä, mitä toimenpiteitä kannattaa tehdä akuutista tilanteesta selviämiseksi, mutta tätä ei ole toteutettu systemaattisesti. Seuraavassa esimerkissä haastateltava pohtii tilannekuvan merkitystä päätöksentekoprosessissa:

”Ja toki sitten sen jälkeen, kun jollain lailla päästään, jos nyt johtoryhmätyöskentelyssä ajattelee, niin vähän samalle kartalle, että mitä on tapahtunut ja jonkunlainen ensimmäinen ymmärrys ehkä, että no miksi on tapahtunut, niin alkaa sitten se mietintä, että miten tähän tulisi reagoida..” (Avainhenkilö, yksilöhaastattelu 3).

Akuutin tilanteen aikana pienen ydinporukan ”häätäpalaverit” antoivat nopean keinon miettiä ratkaisuja seuraavan päivän toiminnan järjestämiseksi, kun ratkaisuja oli tuotettava välittömästi. Häätäpalaverissa mietittiin erilaisia ratkaisuja ja päätettiin, mitä niistä kokeillaan. Uusien toimintatapojen kokeiluihin oli tarpeen laatia ohjeet henkilöstölle ja tiedottaa asiakkaita uusista toimintatavoista. (Avainhenkilö, yksilöhaastattelu 4).

Yhteisen tilannekuvan ylläpitäminen

Akuutin tilanteen aikana henkilöstölle kohdistettu ajankohtainen ja oikea-aikainen tieto koettiin tärkeäksi kaikissa yrityksissä. Henkilöstön ja johdon yhteistä tilannekuvaa ylläpidettiin tiedottamalla eri palavereissa.

Työntekijöiden haastatteluissa kuvataan hyvin hoidettua tiedottamista siten, että he ovat olleet riittävästi ajan tasalla yllättävän tilanteen etenemisestä ja toimenpiteistä. Asian toistamisen ja kertaamisen koettiin auttavan tiedottamisessa. Johtaja pohti haastattelussaan, että vaikka aina

ei ollut ratkaisuja tarjolla, oli tarpeen kertoa henkilöstölle, missä mennään ja mihin asioihin vielä odotetaan ratkaisuja. Jatkuva viestintä luo uskoa siihen, että johdolla on tilanne hallinnassa.

Seuraavissa esimerkeissä työntekijät kuvaavat viestinnän merkitystä omalle työlleen yllättävän tilanteen aikana.

”Me oltiin koko ajan ajan tasalla, ja sitten se siirtyminen sinne kotitoimistolle tapahtu hyvin hallitusti, rauhallisesti. Ei tullu mitään paniikkia.” (Työntekijä, ryhmähaastattelu 15).

”..et meil tosi nopeesti tapahtu nää asiat, niinku siis sillee, et kukaan ei jääny vatvoo esimerkiks, et aina tuli tieto ja aina tuli ohjeet, et mitä tehdään ja muuta, ei ollu semmosta, että no, mitäköhän tänään illal pitäis tehdä, ku kukaan ei vastaa puhelimeen..) (Työntekijä, ryhmähaastattelu 1).

Seuraavissa esimerkeissä kuvataan viestinnän toteutustapoja yllättävän tilanteen aikana:

”Toimitusjohtaja piti säännöllisiä etätiedotustilaisuuksia.” (Avainhenkilö, yksilöhaastattelu 25).

”..niin me ollaan viestitty elokuun alusta alkaen --- jatkuvasti, niinku jokaises puheenvuoros me puhutaan, et hei, muistakaa, me olemme edelleen tässä, kaikkien täytyy tuoda oma kortensa kekkoon, ja meidän resurssit on tosi sidottu sen ratkaisuun.” (Avainhenkilö, yksilöhaastattelu 21).

Yhteinen tilannekuva rakentui myös yhteisen keskustelun ja pohdinnan kautta. Henkilöstö oli mukana osassa yrityksissä miettimässä ratkaisuja siihen, miten toimitaan uusissa tilanteissa. Tämä on edellyttänyt asioiden ja yhteyksien avaamista henkilöstölle.

Läsnätyössä tiimin työtilannetta ja yhteisen työn etenemistä on voitu seurata kysymällä ja keskustelemalla työkavereiden kanssa. Etätyöaikana työn ja sen eri vaiheiden seuraamiseksi laadittiin esimerkiksi Excel-taulukoita tai muita vastaavia seurantavälineitä, joihin työntekijät merkitsivät toteutetut työvaiheet. Tämä mahdollisti tiimin sisäisen tilannekuvan jakamisen yhteisen työn kohteen etenemisestä.

Toinen tapa seurata tiimin töiden etenemistä oli toteuttaa seuranta säännöllisissä viikkopalaverissa tai päivittäisissä työnkulkupalaverissa. Yllättävän tilanteen aikana tilanteet muuttuivat nopeasti, joten viikoittainen tilanteen päivitys oli tarpeen. Oman haasteensa tilannekuvan ylläpitämiseen toivat eri aikaan tapahtuneet lomautukset, joiden huomioiminen töiden järjestelyissä ja tehtävien etenemisessä piti huomioida. Lomautusten toteutumiseen liittyvä tieto oli tärkeä olla kaikilla työyhteisön jäsenille, jotta tilannekuva töiden etenemisestä oli yhteneväinen.

Ketterät ratkaisut

Akuutissa tilanteessa toimiminen vaatii ketterää reagointia ja uudenlaisia toimintatapoja, jotta palvelut voidaan asiakkaille tuottaa. Jokainen organisaatio on ottanut käyttöön juuri omaan yllättävään tilanteeseen soveltuvia keinoja ja keinot voivat olla myös alakohtaisia.

Talouden sopeuttamiseksi kuvataan useita keinoja, joita otettiin organisaatioissa käyttöön. Näitä ovat mm. kassan kierron nopeuttaminen, kulujen karsiminen, henkilöstön lomautukset, palkkapäivän ajankohdan muuttaminen.

Ketterät ratkaisut tarkoittivat esimerkiksi asiakaskohtaamisten siirtämistä etäyhteyksien varaan muutaman päivän aikataululla ja erilaisten ohjevideoiden tuottamista asiakkaiden käyttöön. Ratkaisut vaativat myös asiakkailta uusia taitoja ja asiakasohjeita oli tarpeen laatia nopealla aikataululla. Ketteriä ratkaisuja oli ottaa vastaan töitä, jotka eivät juuri vastanneet organisaation ydinosuamista ja laajentaa työntekijöiden tehtäväkuvaa asiakashankintaan ja verkostoissa työskentelyyn.

Etätöihin siirtyminen vaatii ketteriä ratkaisuja erityisesti niissä organisaatioissa, joissa etätöitä ei aikaisemmin ollut tehty. Tämä tarkoitti mm. kannettavien tietokoneiden hankintaa ja materiaalin siirtämistä pilvipalveluun paperin sijaan.

Tärkeimpänä operatiivisen johtamisen tehtävänä mainittiin töiden priorisointi ja näin akuuteimpien työtehtävien turvaaminen. Keskellä yllättävää tilannetta töiden priorisointia oli tehtävä jopa päivittäin. Seuraavassa esimerkissä kuvataan, miten esihenkilö on voinut tukea työn tekemistä yllättävässä tilanteessa päivittäisellä johtamisella.

”No se lähtee siitä aktiivisesta päiväjohtamisesta. Ruvetaan päivittäin miettimään, mitkä on tänään tärkeimpiä tehtäviä. Ihmiset keskittyis niihin olennaisiin tehtäviin.”
(Avainhenkilö, yksilöhaastattelu 8).

Yhteistyö asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa

Monipuolinen ja laaja verkostoituminen tuo joustavuutta toimintaan, kun organisaatio pystyy valikoimaan verkostostaan eri aloihin erikoistuneita yhteistyökumppaneita tai tekemään väliaikaista työntekijöiden vaihtoa yritysten välillä. Myös asiantuntijoiden ”vuokraus” on mahdollista akuutissa tilanteessa luotettavien kumppanien kanssa.

Yllättävän tilanteen aikana henkilökohtainen yhteydenpito asiakkaiden kanssa on osoittautunut yhdessä organisaatiossa toimivaksi keinoksi. Tämä mahdollisti yhteisen tilannekuvan rakentumisen akuutissa tilanteessa ja käytännön järjestelyistä sopimisen. Tästä myös seurasi se, että asiakassuhteet ovat parantuneet ja yhteistyö on tiivistynyt aikaisempaan verrattuna.

Toimimattomaksi keinoksi yllättävässä tilanteessa haastateltava tunnisti ulkopuolisen viestintätoimiston valmiiden mallien käytön asiakasviestinnässä. Hän pohti, että tuloksellisempaa ja yhteistyön tulevaisuuden kannalta hyödyllisempää olisi ollut hyödyntää henkilökohtaisia asiakassuhteita ja kertoa tilanteesta avoimemmin ja keskustellen asiakkaan kanssa.

Henkilöstön hyvinvoinnin seuranta ja tuki

Koronapandemia pakotti henkilöstön etätöihin, jolloin vanhat tavat seurata henkilöstön jaksamista ja kysellä kuulumisia eivät enää olleet mahdollisia. Henkilöstön tilanteen jatkuva seuraaminen ja tuen tarjoaminen koettiin kuitenkin erittäin tärkeäksi useissa haastatteluissa ja kaikissa organisaatioissa.

Yksi ratkaisu oli toteuttaa esihenkilön ja työntekijän väliset kahdenkeskiset etäkeskustelut yllättävän tilanteen alkuvaiheessa jopa viikoittain. Tästä oli sovittu kaikkien esihenkilöiden kesken, jotta sama toimintatapa toteutui jokaisen työntekijän kohdalla.

”Mutta että just semmonen, että esihenkilö varaa sulle aikaa siihen, että sä saat kertoa ylipäättään, että miten menee, ja että ite ainakin koen, että muutenkin on aika pieni kynnys kyllä siitä hyvinvoinnista sanoa esihenkilöille, jos on too much.” (Työntekijä, ryhmähaastattelu 13).

Työkaverin jaksamisesta huolehdittiin myös aktiivisesti. Tiimeissä oli varattu aikaa kuulumiskierroksille, joissa oli mahdollisuus purkaa omaa työtilannetta. Yllättävässä tilanteessa koettiin tärkeäksi, että työkaveria ei jätetty yksin. Avun tarjoaminen koettiin hyväksi toimintatavaksi, joka tukee jaksamista työssä.

Johtajan keino huolehtia henkilöstöstä oli myös myönteisyyden ylläpitäminen ja uskon luominen siihen, että yllättävästä tilanteesta selvitään. Toisaalta yhtä tärkeänä nähtiin johtajan avoin tiedotus tilanteen kehittymisestä.

Ohjeistus ja toimintatapojen sopiminen

Työntekoa turvattiin yllättävän tilanteen aikana tuottamalla ohjeita erilaisiin ongelmatilanteisiin sekä sopimalla uusia toimintatapoja työskentelyn tueksi.

Etätöihin siirtyminen oli osalle organisaatioista ja työntekijöistä uusi asia. Etätöiden aloittamisen ja sujuvuuden varmistamiseksi oli tarpeen tuottaa työntekijöille ohjeita esimerkiksi yhteyksien käynnistämiseksi ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Ohjeita laadittiin tilanteita ennakoiden sekä tilanteiden realisoituessa. Viranomaisen tekemien linjausten tulkintaa tarvittiin mm. työpaikalla tehtävän työn suorittamiseksi.

Tiimeille annettiin valtaa sopia tiimin sisäistä toimintatavoista etätöihin siirtymisen tueksi. Esimerkiksi tiimit sopivat soveltuvista kommunikointitavoista sekä uusista

etäpalaverikäytännöistä. Tiimit kuvailevat myös osaamisen ja vinkkien jakamista etätyössä yhteyksien ja ohjelmien käyttöön liittyen.

4.3 Toiminta yllättävän tilanteen jälkeen

Arviointi, palaute ja yhteinen oppiminen

Haastatteluissa ei kuvattu toimintatapoja, joissa yllättäviä tilanteita olisi yhdessä arvioitu tai kerätty palautetta tilanteen hoitamisesta.

Haastateltava kuitenkin toivoo, että henkilöstöltä kerättäisiin palautetta ja huomioita yllättävien tilanteiden jälkeen.

Parhaat uudet toimintatavat jäivät käyttöön

Akuutissa tilanteessa nopeasti kehitettyjä toimintatapoja on jäänyt organisaatioissa käyttöön. Näitä ovat esimerkiksi etätyöskentelyn toimintatavat, ohjeet ja ratkaisut, asiakaskohtaamisten mahdollistaminen etäyhteyksin.

4.4 Yhteenveto ja pohdinta

Organisaatioissa on toteutettu monenlaisia toimenpiteitä resilienssin kehittämiseksi ja yllättävästä tilanteesta selviämiseksi. Tässä kappaleessa luokittelimme toimenpiteitä niiden kohteen mukaan sekä niiden ajallisen sijoittumisen mukaisesti.

Toimenpiteiden jaottelu aikajanelle (ennen, aikana, jälkeen) toi näkyville sen, että tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa ei ole hyödynnetty yllättäviä tilanteita yhteisen oppimisen ja toiminnan kehittämisen pohjana tilanteen jälkeen. Yhdessäkään haastattelussa ei kuvattu yhteistä arviointia tai arviointia, joka olisi toteutettu pienemmällä ydinryhmällä. Useat haastateltavat tunnistivat oppeja oman osaamisensa, ajattelunsa ja tekemisensä kautta, mutta organisaation yhteisestä oppimisesta emme löytäneet viitteitä. Yllättävien tilanteiden arviointi auttaa organisaatioita tunnistamaan resilienssiä vaativia kehittämiskohteitaan.

Yhteisen reflektoinnin puuttuminen vaikeutti työtämme arvioida organisaatioiden käyttämien selviytymiskeinojen toimivuutta, joten toteutimme selviytymiskeinojen toimivuuden arvioinnin vertaamalla niitä Sevillen (2017) jäsenyykseen resilienssistä.

Ihmistä arvostava johtaminen ja kulttuuri -osio pitää sisällään yhteiseen päätöksentekoon, luovuuteen, osallistumiseen ja johtamiseen liittyviä asioita (Seville 2017). Näitä kuvattiinkin haastatteluissa runsaasti. Organisaatioissa ymmärretään yhteinen päätöksenteko johtoryhmien työskentelynä eikä henkilöstöä osallistavana prosessina, kuten Seville (2017) jäsenyyksessään korostaa. Haastatteluissa ei kuvattu systemaattista tapaa mahdollistaa henkilöstön

osallistuminen varmistamiseen esimerkiksi kehittämiseen tai päätöksentekoon. Erilaisia osallistumisen keinoja eri prosessin vaiheissa oli löydettävissä.

Yhteistyötä kuvattiin useissa haastatteluissa asiakasrajapinnassa ja sidosryhmien kanssa. Kun yhteistyö asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa oli organisaatiolle toiminnan edellytys, kuvattiin usein yhteistyötä luottamukselliseksi ja toimintaa kehitettiin yhdessä kumppanien kanssa. Tämä kuvaus sidosryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä on yhdenmukainen Sevillen (2017) jäsenyyksien kanssa. Sisäisen yhteistyön kehittämistä ei varsinaisesti kuvattu, joskin voidaan ajatella sisäisen yhteistyön sisältyvän monen muun ratkaisun toimivuuden edellytykseksi. Esimerkiksi tiimit ovat saaneet itsenäisesti päättää sisäisistä etätyön käytännöistä, mikä on luokiteltu analyysissämme aktiivisen osallistumisen mahdollistamiseen, mutta on samaan aikaan edellyttänyt hyvää sisäistä yhteistyötä onnistuakseen. Yhteisiä toimintatapoja on sovittu esimerkiksi viestintäkanavien käyttöön liittyen ja haastatteluissa kuvattiin usein erilaisten ohjeiden edustavan yhteisiä toimintatapoja. Sevillen (2017) jäsenyyksessä korostuu tiimien ja yksilöiden mahdollisuus tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja tämä osittain oli havaittavissa organisaatioissa. Joskin joissakin organisaatioissa korostettiin päivittäisen johtamisen ja ohjaamisen tarvetta itsenäisen päätösvallan sijaan, jotta työt sujuvat yllättävästä tilanteesta huolimatta. Selvät vastuut ja tehtäväkuvat ovat olleet useissa organisaatioissa merkittävä asia, kun yllättävä tilanne on aiheuttanut työlle keskeytyksiä tai muita poikkeavuuksia työhön.

Haastateltavat eivät kertoneet ratkaisuista, joilla organisaatio olisi reagoinut yllättävää tilannetta ennakoiviin varoitusmerkkeihin, laatinut ennakosuunnitelmia yllättävien ja vaikutuksiltaan laajojen tilanteiden varalle tai toteuttanut erilaisia stressitestejä tai harjoituksia yllättäviä tilanteita varten. Ennakointityötä eli toimintaympäristön muutosten havainnointia tehtiin johtoryhmätasolla, mutta henkilöstö ei ollut työssä aktiivisesti mukana. Voidaankin todeta, että Sevillen (2017) jäsenyyksien mukainen Varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan osion mukainen toiminta on muita osioita heikommalla tasolla tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa.

Havaitsimme, että käyttöönotetut ratkaisut on mahdollista luokitella useampaan Sevillen (2017) jäsenyyksien ryhmään kuin vain yhteen. Esimerkiksi johtoryhmän selvä vastuunjako auttaa reagoimaan ja toimimaan yllättävissä tilanteissa ja voitaisiin näin luokitella varautumisen keinoksi ja samalla se voidaan ajatella olevan myös tietojen ja taitojen jakamista yhteiseen käyttöön.

5 Resilienssin kehittäminen organisaatiokohtaisissa työpajoissa

Tässä luvussa kuvaamme organisaatioiden kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla organisaatiot kehittivät resilienssiään tutkimushankkeen työpajoissa (2kpl/organisaatio). Työpajojen teeman valitsemisessa hyödynnettiin haastatteluista nousseita kehittämiskohteita ja sisällöstä sovittiin yhdessä organisaatioiden kanssa. Toisen työpajan teema tarkennettiin ensimmäisessä työpajassa.

Vastaamme tutkimuskysymyksiin 3a) Miten työpaikat voivat tunnistaa omat resilienssiä vahvistavat kehittämiskohteensa (jatkuvuus, johtaminen, yhteistyö/ verkostot), 3b) Millaiset kehittämiskeinot ja ratkaisut vahvistavat työpaikkojen resilienssiä? ja 3c) Miten luoda omalle työpaikalle sopivat resilienssiä vahvistavia toimintatapoja?

Haastattelujen runko rakennettiin Sevillen (2017) organisaatioresilienssin jäsenyyksen pohjalta ja haastatteluissa käytiin läpi ihmistä arvostavan johtamisen, yhteistyön sekä varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan teemoja. Haastattelun lopuksi keskusteltiin siitä, mitä tulevaisuuden työpajoissa halutaan kehitettävän ja mikä edistäisi oman organisaation resilienssiä. Haastateltavia pyydettiin ajattelemaan niitä aiheita, joita oli haastattelun aikana käsitelty.

5.1 Organisaatio 1

Haastattelujen pohjalta tutkijat ehdottivat työpajojen teemaksi tulevaisuustyöskentelyä, joka ohjaisi henkilöstön ajattelua selviytymisstrategiasta enemmän halutun tulevaisuuden rakentamiseen. Tähän ehdotukseen päädyttiin, sillä haastatteluissa oli nähtävissä väsymys pitkittyneeseen haastavaan talous- ja työllisyystilanteeseen ja näköalattomuus tulevaisuuden suhteen. Työpajan sisältö sovittiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Tulevaisuustyöskentely on yksi ennakkoinnin työväline ja koko organisaation yhteinen ennakkointityö vahvistaa organisaatioresilienssiä (Seville 2017).

Organisaation kahdessa työpajassa työstiin pienryhmissä vaiheittain työpaikan kehityspolkua lähihistoriasta tulevaan. Tarkoituksena oli tuottaa kuvaus ja yhteinen käsitys siitä, millainen yritys on vuonna 2035 ja minkälaisilla toimenpiteillä ja valinnoilla sinne päästään.

Työskentelyn ensimmäisessä vaiheessa osallistujat kuvasivat aikajanelle 2015–2025 organisaation asiakkaita, toimintatapoja, palveluita, osaamista ja strategiaa. Tämän jälkeen kuvattiin samaan tapaan vuotta 2035 ja lopuksi osallistujat pohtivat mitä asioita tekemällä päästään vuoden 2035 tilanteeseen. Työskentelyjä käytiin läpi useassa vaiheessa yhdessä keskustellen. Tämän jälkeen osallistujat sopivat konkreettisia toimenpiteitä halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi, ja konkreettisille toimenpiteille nimettiin vastuuhenkilöt ja määriteltiin tavoiteaikataulut.

Resilienssin vahvistuminen

Tulevaisuustyöskentely suuntasi osallistujien ajatukset kohti tulevaa, jossa alan nykyhetken haasteet ovat takana päin ja toisaalta antoi myös mahdollisuuden analysoida toimialan muutosta aikaisemmasta nykyhetkeen. Osallistajat hyötyivät yhteisestä keskustelusta ja heille muodostui jaettu käsitys siitä, minkälaisessa markkinatilanteessa organisaatio on ja mitä kohti organisaatio sekä toimialan on siirtymässä. Lisäksi hyötynä oli, että työskentely antoi psykologisesti turvallisen ympäristön puhua osaamisesta, osaamisen jakamisesta ja laajentamisesta sekä sopia osaamisen jakamisen keinoista oman organisaation sisällä.

5.2 Organisaatio 2

Organisaation toiminta oli ollut kasvussa, minkä vuoksi muun muassa esihenkilöitä oli aiempaa enemmän. Aiemmin esihenkilötyö oli kuulunut omistajille, mutta tämä malli ei kasvun myötä enää ollut toimiva. Näin ollen hankkeen alkuvaiheessa keskeistä oli vahvistaa esihenkilötyötä sekä jatkuvuuden hallintaa. Jatkuvuuden hallinta on resilienssin näkökulmasta keskeinen taito (Seville 2017). Jatkuvuutta pyrittiin turvaamaan ensisijaisesti tunnistamalla mahdollisia toiminnan riskejä sekä laatimalla sen mukaisesti varautumissuunnitelmia keskeisten toimintojen ja prosessien turvaamiseksi. Esihenkilötyön osalta oli tarpeen löytää esihenkilötyölle yhteinen, jaettu tavoite sekä vahvistaa yhteistyötä esihenkilöiden ja johdon välillä, mitkä ovat tärkeitä organisaatioresilienssin vahvistumisen näkökulmasta (Seville 2017).

Ensimmäinen työpaja toteutettiin johdon ja esihenkilöiden yhteisenä ja siinä työstettiin jatkuvuudenhallintaa. Ensimmäiseksi osallistajat tunnistivat tapahtumia ja tilanteita, jotka voivat keskeyttää tai vakavasti haitata organisaation toimintaa. Osallistajat tuottivat monen tasoisia riskikuvauksia aina kansallisesta hätätilanteesta (esim. sota, pandemia) henkilökohtaisen elämäntilanteen tapahtumiin (omaisen vakava onnettomuus) ja alan kehityksestä (kilpailijan innovaatio ja hintakilpailu) oman organisaation sisäisiin tapahtumiin (tietomurto, asiakaspako). Seuraavassa vaiheessa tunnistettiin organisaation keskeiset toiminnot, jotka on turvattava erilaisissa yllättävissä tilanteissa. Osallistajat keskustelivat siitä, miten keskeisten toimintojen häiriöt vaikuttavat koko organisaation toimintaan ja miten niiden jatkuvuus voidaan varmistaa erilaisissa yllättävissä tilanteissa. Työpajassa hahmotettiin konkreettisesti varahenkilöjärjestelmä keskeisten toimintojen turvaamiseksi, jotta minkään asian tai toiminnon hoitaminen ei ole yhden ihmisen varassa.

Toinen työpaja keskittyi organisaation visio- ja tulevaisuustyöskentelyyn ja siihen osallistuivat johto ja esihenkilöt. Kolme horisonttia -työkalun (<https://www.sitra.fi/caset/kolme-horisonttia/>) avulla osallistajat miettivät alan tulevaisuutta tunnistamalla hiipuvia ja nousevia trendejä sekä pohtivat organisaation mahdollisuuksia vaikuttaa alan tulevaisuuteen. Tämän jälkeen arvioitiin organisaation nykyistä visiota suhteessa toivottuun tulevaisuuden kuvaan. Osallistajat totesivat, että nykyinen visio ohjaa organisaatiota kohti toivottua. Samalla kuitenkin tunnistettiin tarve keskustella edelleen palvelun ja toiminnan laadusta – miten kukin sen hahmottaa ja millainen olisi riittävä jaettu käsitys toiminnan pohjaksi. Lopuksi tarkasteltiin, miten tulevaisuuteen voidaan

vaikuttaa organisaation toiminnan näkökulmasta. Organisaatio oli lähtökohtaisesti pyrkinyt tarjoamaan matalan kynnyksen palvelua ja olemaan helposti lähestyttävä, uusia asiakasryhmiä aktiivisesti etsivä palveluntarjoaja. Se myös pyrki vaikuttamaan alan yhteiseen keskusteluun erilaisten foorumien ja tapahtumien kautta.

Resilienssin vahvistuminen

Jatkuvuudenhallinta ja toimintojen turvaaminen on yksi keskeisistä osa-alueista organisaatioresilienssiä kehitettäessä. Työskentely oli hyödyllinen organisaatiolle ja osallistujat saivat sovittua konkreettisesti varahenkilöjärjestelmästä. Olennaista oli tunnistaa kriittiset toiminnot ja sopia asioita niiden turvaamiseksi erilaisissa yllättävissä tilanteissa. Työskentelyyn sisältyi myös riskien tunnistamista, mutta se toimi tässä enemmän aiheeseen virittäjänä.

Tulevaisuustyöskentelyn 3 horisonttia -työkalu (<https://www.sitra.fi/caset/kolme-horisonttia/>) haastoi organisaatiota miettimään omaa nykyistä visiota laajemmalle ja pidemmälle. Työkalu ohjasi pohtimaan, mikä on organisaation näkökulmasta haluttu alan tulevaisuus ja mitä organisaatio voi sen eteen tehdä. Tämä myös haastoi organisaatiota tavoittelemaan koko alan edelläkävijyyttä ja kurkottamaan nykyistä visiota kunnianhimoisemmalle tasolle. Lisäksi työskentelyn hyötynä oli, että osallistujat tunnistivat kehitettäviä osaamisalueita.

5.3 Organisaatio 3

Organisaatiossa oli käynnissä useita hiipiviä toimialaan ja organisaation toimintamalliin liittyviä muutuskulkuja, jotka haastoivat nykyistä toimintatapaa. Asiantuntijatyön kuvattiin muuttuvan konsultoivampaan suuntaan, minkä lisäksi itsenäisistä asiantuntijatehtävistä työstä haluttiin organisaatiossa siirtyä kohti työryhmämallia. Organisaation kanssa oli jo ennen nykyistä hanketta tehty yhteistyötä, jossa oli hyödynnetty Tulevaisuustyöskentelyn mallia.

Tämän hankkeen työpajoissa haluttiin rakentaa yhteistä käsitystä sekä ymmärrystä asiakastarpeista ja asiakaspalvelun tasosta uudenlaisessa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli myös rakentaa henkilöstölle mahdollisuuksia aikaisempaa aktiivisempaan osallistumiseen yhteiseen kehittämiseen. Organisaatioresilienssin vahvistumisen näkökulmasta yhteinen ymmärrys tavoitteesta ja toimintatavoista sekä henkilöstön aktiivinen osallistuminen on tärkeää (Seville 2017). Kehittämisen teemoista keskusteltiin haastattelujen tulosten pohjalta, ja teemoista sovittiin yhdessä organisaation johdon ja tutkijoiden kanssa.

Ensimmäisessä työpajassa palattiin aluksi Tulevaisuustyöskentelyyn, jota oli tehty kaksi vuotta aikaisemmin. Työskentelyssä kuvattiin, miten työ tulee muuttumaan noin kolmen vuoden aikajänteellä asiakkaiden, oman työn, oman organisaation ja oman alan näkökulmasta. Osallistujat totesivat aiemman ennakoitavuuden vastaavan hyvin sitä, mihin suuntaan työ todella oli kehittynyt. Joitakin tarkennuksia kuitenkin tehtiin.

Seuraavaksi työpajassa käsiteltiin asiakastarpeita ja organisation asiakkaille tarjoamaa palvelua. Työskentelyssä hyödynnettiin draaman keinoja. Tavoitteena oli roolituksen avulla tuoda syvällistä ymmärrystä niin asiakkaan kuin organisaation tarpeisiin. Ensimmäiseksi osallistujista muodostettiin neljä ryhmää, joista jokaiselle annettiin eri asiakastyypit pohdittaviksi. Asiakastyypeiksi oli valittu iso asiakas, pieni talousvaikeuksissa sinnittelevä asiakas, pienten asiakkaiden ryhmittymä sekä hyvässä taloudellisessa tilanteessa oleva keskikokoinen asiakas. Kunkin ryhmän edustajille annettiin kahdentyyppisiä rooleja: toiset edustivat omaa organisaatiotaan ja toisten tehtävänä oli eläytyä asiakkaan rooliin. Tehtävänä oli toteuttaa neuvottelu, jossa asiakkaat kertoivat odotuksistaan, ja organisaationedustajat pyrkivät sovittelemaan, miten voisivat näihin vastata. Tehtävänä oli pohtia myös, mihin asiakasodotuksiin ei voida vastata.

Tehtävän purku toteutettiin yhdessä keskustellen kaikkien ryhmien kesken. Yhteisessä keskustelussa käytiin läpi, mitä odotuksiin vastaaminen organisaatiolta vaatii ja toisaalta tunnistettiin, mihin odotuksiin vastaaminen ei kuulu palvelun piiriin. Esimerkiksi järjestelmien, prosessien ja raportoinnin kehittämistä pidettiin tärkeinä, ja näiden myötä myös osaamisen kehittämisen tarpeita tunnistettiin. Sen sijaan asiakkaan vastuualueiksi tunnistettiin esimerkiksi materiaalien sisällöstä sekä omista aikatauluista ja prosesseista huolehtiminen.

Kehittämisen tavoitteena oli aktivoida henkilöstön kehittämistoimijuutta. Tämä aloitettiin kysymällä henkilöstöltä, mikä valitaan toisen työpajan aiheeksi. Toisen työpajan kehittämisen kohteeksi valikoitui työhyvinvoinnin kehittäminen. Tutkijoiden näkökulmasta tämä teema osoittautui hieman haasteelliseksi, sillä työhyvinvointi käsitteenä on laaja, vaikka se sisältää osittain samoja elementtejä organisaatioresilienssin kehittämisenäkökulmien kanssa (vrt. Seville 2017). Tutkijat päätyivät lähestymään aihetta siten, että työpajan työskentely ohjasi henkilöstöä toimimaan aktiivisena kehittäjänä sekä ratkaisujen hakijana ja valitsijoina, mikä on yksi keskeinen resilientin organisaation ominaisuus (Seville 2017).

Toisen työpajan ensimmäinen tehtävä oli luetella pareittain asioita tai teemoja, joita pitää kehittää liittyen työhyvinvointiin. Näistä ehdotuksista muodostettiin seitsemän työpistettä, joiden teemoina olivat osaaminen, työn jakautuminen, yhteisöllisyys, avoin viestintä, psykologinen turvallisuus, muutokset työssä ja vapaavalintainen aihe (jokeri). Toisena tehtävä oli kiertää ne työpisteet, jotka osallistujaa itseään erityisesti kiinnostavat, keskustella muiden samalla työpisteellä olevien kanssa teemasta ja kirjoittaa ajatuksia sekä konkreettisia kehittämis ehdotuksia aiheeseen liittyen. Kolmannessa vaiheessa äänestettiin, mikä seitsemästä teemasta valitaan jatkotyöskentelyyn. Teemaksi valikoitui (etä)yhteisöllisyyden kasvattaminen. Konkreettisia kehittämisideoita mietittiin ensin hetki yksin, sen jälkeen ideoista keskusteltiin parin kanssa ja kolmannessa vaiheessa parit keskustelivat vapaasti muiden parien kanssa ja etsivät parhaita ideoita. Tämän jälkeen parit palasivat pöytäryhmiin, joissa pöytäryhmittäin piti valita paras idea jatkotyöskentelyyn. Näin ollen etäyhteisöllisyyden kehittämiseksi saatiin seitsemän konkreettista kehittämisidea, joista äänestettiin yksi idea toteutukseen.

Resilienssin vahvistuminen

Tulevaisuustyöskentelyä oli toteutettu organisaation kanssa kaksi vuotta aikaisemmin, ja tämän hankkeen ensimmäisessä työpajassa palattiin työskentelyn tuloksiin. Osallistujat olivat tyytyväisiä aiempaan työskentelyyn. He totesivat, että ennakointi oli tällöin onnistunut ja suurin osa asioista pitää edelleen paikkaansa. Tulevaisuustyöskentely on antanut henkilöstölle aikaisempaa laajemman näkökulman ja syvemmän ymmärryksen oman työn, organisaation ja asiakkaan tulevaisuuteen. Lisäksi johdon ja henkilöstön välinen keskustelu muutoksista ja tulevaisuudesta on rakentanut yhteistä, jaettava näkymää organisaation lähitulevasta.

Asiakastarpeiden tunnistaminen ja palvelutason määrittely -tehtävän hyötynä oli, että koko henkilöstö osallistui työskentelyyn ja näin saatiin rakennettua yhteistä ymmärrystä keskustellen liittyen palvelutasoon, josta on ollut aikaisemmin erilaisia näkemyksiä. Toisen asemaan asettuminen (asiakkaan tai organisaation edustajan) tuo laajempaa ymmärrystä organisaation toimintaan verrattuna siihen, kun palvelutasoa tarkastelee kapeammin vain oman työn näkökulmasta. Yhteinen työskentely vahvisti tilannekuvaa ja yhteistä käsitystä siitä, miten organisaation kannattaa suunnata ja kehittää palvelujaan. Organisaatioresilienssin kehittämisen näkökulmasta tämän työskentelyn tärkein anti organisaatiolle oli yhteisen tilannekuvan luominen liittyen palvelutasoon.

Henkilöstön kehittämistoimijuuden aktivointi työhyvinvoinnin kehittämisen teemassa ei herättänyt osallistujissa innostusta ja työpajan tuloksiin oltiin hieman pettyneitä. Kehittämistoimijuutta ei voi synnyttää ja herättää yhdessä työpajassa, vaan se on ominaisuus, jota pitää harjoitella organisaatioissa. Käytetty tapa oli mahdollisesti henkilöstölle tähän tilanteeseen ja tähän aiheeseen liittyen liian vapaa eikä yhteistä ymmärrystä löydetty riittävästi. Lisäksi pohdimme, että aiheen ollessa laaja (työhyvinvointi), on kolmen tunnin työpajassa työskentelyn vauhti ollut liian nopea ja keskustelu yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi jäänyt liian vähäiseksi.

5.4 Organisaatio 4

Organisaation johto toivoi työpajojen kehittämisteemoiksi tiimien välisen yhteistyön kehittämistä sekä työhyvinvoinnin turvaaminen muutosten keskellä. Lisäksi kehittämisen teemaksi nostettiin kuulluksi ja arvostetuksi tuleminen päätyneen työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Tutkijoiden näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittäminen on laaja kokonaisuus eikä sellaisenaan palvellut hankkeen tutkimuskohdetta. Näin ollen toisen työpajan teemoja (työhyvinvointi ja kuulluksi tuleminen tunne) lähestyttiin siten, että työpajan työskentely ohjasi henkilöstöä toimimaan aktiivisena kehittäjänä, ratkaisujen hakijana ja ratkaisujen valitsijoina, mikä on yksi keskeinen resilienssin organisaation ominaisuus (Seville 2017).

Ensimmäisessä työpajassa teemana oli tiimien välinen yhteistyö, jonka toimivuutta analysoitiin keskeisten prosessien kautta. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmät kuvasivat vuokaaviona valitun keskeisen prosessin ja esittelivät prosessin kulun toiselle ryhmälle. Seuraavassa vaiheessa ryhmät

tunnistivat kuvaamastaan prosessista kriittiset yhteistyön vaiheet ja mitä voi tapahtua, mikäli yhteistyö tiimien välillä ei toimi. Lopuksi ryhmät keskustelivat yhdessä kriittisistä yhteistyön kohteista prosesseissa ja siitä, miten varmistetaan yhteistyön toimivuus. Työskentelyn lopuksi osallistujat sopivat konkreettisia toimenpiteitä.

Toisessa työpajassa käsiteltiin työhyvinvointia muutosten keskellä ja kuulluksi tulemisen tunnetta siten, että henkilöstön osallisuus ja kehittämistoimijuus oli keskinen työskentelyn periaate. Kuulluksi tulemisen tunnetta käsiteltiin siten, että osallistujat konkretisoivat viidestä organisaation toiminnasta osallistumisestaan (missä vaiheessa ja miten) ja mikä osallistumisessa loi tunteen kuulluksi tulemisesta. Näitä toimintoja olivat kehittäminen, päätöksenteko, strategiaprosessi, tiimipalaverit sekä tauot ja muut epämuodolliset tilaisuudet. Yhteisessä purkukeskustelussa käytiin työpisteiden tuotokset läpi ja keskusteltiin siitä, mitkä ovat organisaation vahvuudet psykologisessa turvallisuudessa. Työhyvinvointia käsiteltiin parityöskentelynä. Työn voimavarojen ja vaatimustekijöiden näkökulmasta tunnistettiin asioita, jotka ovat voimavaroja ja mitkä ovat kehittämiskohteita. Yhteisen keskustelun lopputuloksena osallistujat sopivat konkreettisia toimenpiteitä erityisesti liittyen kognitiiviseen ergonomiaan.

Resilienssin vahvistuminen

Tiimien välistä yhteistyötä kehitettiin prosessien tunnistamisen ja kriittisten yhteistyöpisteiden tunnistamisen kautta. Organisaatiossa on kuvattuna useita prosesseja, joten prosessien kuvaus eteni sujuvasti. Osallistujat kykenivät analysoimaan prosessien kulkua ja löytämään yhteistyön näkökulmasta kriittiset kohdat. Työskentelytapa sopi organisaatiolle hyvin ja osallistujat kehittivät yhteisen keskustelun tuloksena konkreettisia toimenpiteitä prosessien kehittämiseksi ja yhteistyön varmistamiseksi. Tämä työkalu ei toimi sellaisessa organisaatiossa, jossa ei ole valmiuksia kuvata toimintoja prosessien muodossa.

Kuulluksi tulemisen tunne konkretisoitiin siten, että osallistujat pohtivat keskeisiä organisaation toimintoja, joissa henkilöstön osallistuminen on toivottavaa. Näitä olivat muun muassa kehittäminen ja päätöksenteko. Työskentelyn hyötynä oli se, että osallistujat konkretisoivat toimenpiteitä, jotka ovat luoneet tunteen kuulluksi tulemisesta. Esimerkkejä konkretisoineista ovat kiitos hyvästä ideasta tai erilaisten näkökulmien kirjaaminen muistioon. Tehtävänanto auttoi osallistujia refleктоimaan myös omaa tapaansa osallistua yhteiseen keskusteluun eri yhteyksissä. Havaitsimme myös, että yhteisessä keskustelussa osallistujat ilmaisivat eriäviä mielipiteitä eikä tämä vaikuttanut ryhmän toimintaan jatkossa.

5.5 Organisaatio 5

Organisaatiossa oli ollut viime vuosina useita päällekkäisiä ja perättäisiä yllättäviä tilanteita ja muutoksia. Tutkijat ehdottivat haastattelujen pohjalta kehittämisen kohteeksi tulevaisuustyöskentelyn kautta tapahtuvaa toimintaympäristön muutosten ennakointia. Tämä sovittiin toisen työpajan aiheeksi yhdessä johdon kanssa keskustellen. Lisäksi organisaatioon oli perustettu johtoryhmä, jonka yhteistyötä ja toimintatapoja toivottiin tämän hankkeen puitteissa

kehittävän. Koko henkilöstön yhteinen ennakointityö ja sisäinen yhteistyö ovat keskeisiä organisaatioresilienssin osa-alueita (Seville 2017).

Ensimmäisessä työpajassa työstettiin johtoryhmän yhteistyötä ja toimintatapoja. Aluksi arvioitiin tämänhetkistä toimintatapaa; apuna tässä käytettiin voittajajohtoryhmien kuvausta (Åhman ym. 2008). Arvioinnin pohjalta johtoryhmän jäsenet sopivat konkreettisia toimenpiteitä, joita olivat esimerkiksi toteutussuunnitelmien välietappien aikatauluista sopiminen ja kokousten sisällön suunnittelu etukäteen. Seuraavaksi johtoryhmä mietti oman organisaation kehittämistä ja päätöksentekoa resilientin organisaation päätöksenteon viitekehyksessä (Heiniö et al 2024). Työskentelyn tukena käytettiin nelikenttää, jonka vaaka-akselin asteikko muodostui väiteparista ”Nykytilan tilannekuva ja parantaminen” vs. ”Tulevaisuuden suunnittelu ja ennakointi” ja pystyakselin asteikko väiteparista ”Johtoryhmä valmistelee ja kehittää” vs. ”Henkilöstö mukana kehittämässä ja valmistelussa”. Työskentely aloitettiin siten, että johtoryhmä luetteli viimeaikaisia päätöksiä, joita he ovat tehneet ja asettivat ne vaaka-akselille sen mukaan, vahvistaako kyseinen päätös nykytilaa vai suuntautuuko se tulevaisuuteen. Toisessa vaiheessa päätöksiä sijoitettiin nelikentän pystysuunnassa sen mukaan, oliko henkilöstö valmistelussa mukana vai toteutuiko valmistelu johtoryhmän voimin. Kolmannessa vaiheessa johtoryhmän tehtävänä oli miettiä, missä asioissa henkilöstön osaaminen on erityisen hyödyllistä ja henkilöstö halutaan mukaan kehittämiseen ja päätöksen valmisteluun. Näitä olivat asiakkaisiin ja järjestelmän käyttöön sekä kehittämiseen liittyvät asiat.

Toiseen työpajaan kutsuttiin mukaan koko henkilöstö, ja siinä keskityttiin yhteisen tulevaisuuden kuvan laatimiseen ja ennakointiin. Teemaan virittäytyttiin siten, että osallistujat kuvasivat pienissä ryhmissä, minkälaista alan työskentely oli 15 vuotta aikaisemmin, minkälaista työskentely on nyt ja mihin suuntaan alan ajatellaan kehittyvän vuoteen 2030 mennessä. Osallistujat kuvasivat työskentelyn aikaisemmin olleen käsityömaistä ja siirtyvän tulevaisuudessa entistä enemmän syvän asiantuntijuuden kaltaiseksi rutiinityön sijaan. Tulevaan liitettiin myös vaade reaaliaikaisuudesta ja siitä, että teknologia vähentää ihmisvoimin tehtävän työn tarvetta. Tunnistettiin myös jatkuva osaamisen kehittämisen tarve. Varsinainen tulevaisuustyöskentely ja ennakointi toteutettiin Kehityskartta-välineen avulla (Ahonen ym. 2020; Heikkilä ym. 2021, <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/muutosvuoropuhelu-menetelma>).

Työskentelyssä osallistujat pohtivat ryhmissä työn sisältöä, työtapoja ja sisäistä yhteistyötä sekä asiakaspalvelua: Miten näitä toteutetaan nyt ja lähitulevaisuudessa. Lähitulevaisuuden osalta ryhmien tuli pohtia mahdollisia muutostarpeita, jotka ohjaavat toiminnan kehittämistä johonkin suuntaan. Työskentelyt toteutettiin pienryhmissä ja tehtävät purettiin yhdessä keskustellen. Työskentelyjen ja keskustelujen pohjalta osallistujat kiteyttivät kilpailuvaltikseen yksilöllisyyden sekä asiakkaiden kohtaamisen. Osallistujat myös päätyivät linjaamaan, millaisiin teknologisiin uudistuksiin yrityksessä halutaan lähteä mukaan ja mitä rajataan toistaiseksi tietoisesti ulkopuolelle.

Resilienssin vahvistuminen

Päätökset ja henkilöstön osallistuminen -nelikenttä oli hyödyllistä tehdä kahdessa eri vaiheessa siten, että ensin mietitään päätöksiä ja niiden kohdetta (nykytila vs. tulevaisuus). Tämän jälkeen jokaista päätöstä analysoitiin vielä henkilöstön osallistumisen näkökulmasta. Kaksivaiheinen työskentely antoi mahdollisuuden keskittyä yhteen ulottuvuuteen kerrallaan, joskin molemmat ulottuvuudet antoivat osallistujille uusia näkökulmia organisaation päätöksentekoon. Johtoryhmä sopi kehittämiskohteita tai päätöksen kohteita, joissa jatkossa aiotaan ottaa henkilöstö jo valmisteluvaiheessa vahvemmin mukaan. Työskentely oli näin ollen hyödyllistä ja auttoi laajentamaan osallistujien näkökulmaa resilientin organisaation päätöksenteon suuntaan, jonka mukaisesti koko henkilöstön osaamista hyödynnetään laajasti valmistelussa ja kehittämisessä (Heiniö et al 2024).

Tulevaisuustyöskentely toteutettiin Kehityskartta-välineen avulla (<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/muutosvuoropuhelu-menetelma>). Arvioimme, että yhteinen keskustelu nykyisestä toimintaympäristöstä ja lähitulevassa mahdollisesti tapahtuvista muutoksista oli hyödyllinen yhteisen tilannekuvan muodostamiseksi. Tämän oli havaittu puuttuvan haastatteluissa. Hyödyllistä oli, että Kehityskartta-väline piti näkökulman lähitulevaisuudessa (2-3vuotta), jolloin keskustelut pysyttelivät käytännönläheisinä ja osallistajat pystyivät sopimaan konkreettisia asioita (esim. mihin teknologisiin uudistuksiin ei tässä vaiheessa tartuta). Työskentely vahvisti osallistujien yhteistä käsitystä organisaation vahvuuksista ja lähitulevan tavoitteesta.

5.6 Yhteenveto ja pohdinta

Edellä on kuvattu viiden organisaation työpajoja (yhteensä 10kpl) ja käytettyjä työkaluja. Neljässä työpajassa osallistajat tarkastelivat organisaation tulevaisuutta erilaisin tulevaisuustyöskentelyn työkaluin ja muodostivat yhteisen keskustelun avulla tilannekuvaa nykytilasta sekä suunnasta, johon organisaatio on menossa. Kolmessa työpajassa kehittämisen ytimessä oli henkilöstön osallisuuden ja kehittämistoimijuuden aktivointi (kahdessa näistä työpajoissa puhuttiin työhyvinvoinnista). Lopuissa työpajoissa kehittämisaiheina olivat jatkuvuudenhallinnan kehittäminen, tiimien välisen yhteistyön kehittäminen sekä yhteisen tilannekuvan muodostaminen asiakaspalvelutasoon liittyen.

Ne organisaatiot, jotka sopivat toimenpiteitä ja varmistavat, että toimenpiteet toteutetaan, hyötyvät todennäköisemmin kehittämisestä. Tämän lisäksi on arvokasta organisaatioresilienssin kehittämisen näkökulmasta käyttää aikaa yhteisen näkemyksen ja tilannekuvan luomiseen keskustelun avulla, vaikka keskustelun pohjalta ei toimenpiteitä aina sovittaisikaan. Kohteesta riippumatta yhteisen tilannekuvan rakentaminen keskustelemalla valmistaa osallistujia kohtaamaan tulevaisuudessa tapahtuvat ja toteutettavat muutokset.

Tulevaisuustyöskentely on hyödyttänyt jokaista organisaatiota, jossa se toteutettiin. Tätä näkemystä tukee Sevillen (2017) ajatus siitä, että koko henkilöstö kannattaa ottaa mukaan

ennakointityöskentelyyn. Niin ikään Sevillen (2017) organisaatioresilienssin jäsenyyksessä on mukana henkilöstön osallisuus ja yhteinen päätöksenteko, joita harjoitettiin kolmessa työpajassa. Näiden työpajojen sovitut toimenpiteet (työhyvinvoinnin edistämiseksi) eivät sinällään vahvista organisaation resilienssiä, mutta työpajat käynnistivät yhteisen päätöksenteon harjoittelun ja osallisuuden aktivoimisen. Organisaation johdon harkittavaksi jää, jatkaako se osallisuuden edistämistä ja aktivoimista muussa toiminnassa.

Voiko organisaatioresilienssiä kehittää yhdessä työpajassa? Yhteistä päätöksentekoa sekä osallistumista ja osallisuutta voidaan harjoitella eri yhteyksissä ja kehittämistyöpajat ovat yksi tällainen paikka. Työpajat tarjoavat mahdollisuuden yhteiselle keskustelulle, mikä on tärkeää yhteisen tilannekuvan ja tavoitteen muodostamiseen. Seville (2017) korostaa yhteisen tilannekuvan merkitystä sekä yhteistä päämäärää ja tavoitetta organisaatioresilienssin jäsenyyksessään. Työpajoissa voidaan kehittää organisaatioresilienssin eri osa-alueita (Seville 2017), esimerkiksi sisäistä yhteistyötä, osaamisen ja tiedon jakamista sekä laatia jatkuvuutta varten suunnitelmia, keskustelemalla ja sopimalla kehittämistoimenpiteitä. Työpajoissa on myös mahdollista harjoitella toimintaa erilaisissa yllättävissä tilanteissa tai tehdä arvioita koetusta yllättävästi tilanteesta, joskaan näitä ei tämän hankkeen puitteissa kuitenkaan käsitelty kehittämistyöpajoissa. Erilaisia tilanteita ja toimintatapoja voidaan siis harjoitella ja kehittämistoimenpiteistä voidaan sopia yksittäisissä työpajoissa ja työpajat voivat toimia ajatusten herättäjinä. Resilienssin kehittäminen on kuitenkin pitkäjänteistä työtä ja sovittuja asioita ja toimintatapoja on vietävä käytäntöön.

Jatkossa vastaavissa työpajoissa työskentely kannattaa aloittaa jonkin yllättävän tilanteen tai muutoksen arvioinnilla ja pohtia koko henkilöstön kanssa, mitä kyseisessä tilanteessa tehtiin hyvin ja missä on kehitettävää. Yhteinen arviointi nostaa esille resilienssin kannalta tärkeitä kehittämiskohteita ja oppimisen paikkoja. Tästä vaihtoehdosta luovuttiin tässä hankkeessa ajan puutteen vuoksi.

Sevillen (2017) jäsenyyttä organisaatioresilienssistä on mahdollista hyödyntää keskustelun pohjana, kun organisaatio haluaa tunnistaa kehittämiskohteita resilienssin vahvistamiseksi. Tässä hankkeessa jäsenyyttä oli haastattelujen pohjana ja antoi aiheita haastateltaville tunnistaa mahdollisia aiheita työpajoja varten.

6 Työntekijöiden rooli organisaation resilienssin rakentajina

Organisaation resilienssin yhtenä edellytyksenä pidetään sitä, että organisaation kulttuuri ja johtamisen tapa on ihmiskeskeistä ja työntekijöitä arvostavaa (Seville 2017). Johtaminen on empaattista myös yllättävissä tilanteissa ja se suuntaa yhteisen päämäärän ja tarkoituksen saavuttamiseen. Tällöin myös työntekijät osallistuvat ja sitoutuvat organisaation toimintaan, yhteistyötä tehdään yli organisaatorajojen ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja saada äänensä kuuluviaksi yhteisessä päätöksenteossa (emt.). Toisin sanoen organisaation resilienssi edellyttää, että työntekijöillä on toimijuuden mahdollisuuksia niin omassa työssään kuin organisaation päätöksenteossa (Heikkilä & Seppänen 2014; Haapasaari & Kerosuo 2015; Saari ym. 2021). Toimijuudella viittaamme erityisesti niin sanottuun kehittämistoimijuuteen, jonka Saari ja kumppanit (2021) määrittelevät seuraavasti: Kehittämistoimijuus ”viittaa osallistujien yksilöllisesti alulle panemaan ja yhteiseen aloitteelliseen toimintaan, kun he murtautuvat nykyisen toiminnan kehyksistä kohti tulevaa ja rakentavat yhdessä aiempaa kehittyneempää toimintamallia” (s. 20).

Toimijuuden mahdollisuudet eivät ole yksittäisen työntekijän vapaasti valittavista, vaan toimijuus on tilannesidonnaista ja siihen vaikuttavat organisaation kulttuuri ja valtasuhteet (Eteläpelto 2017; Saari ym. 2021). Tämän vuoksi on tärkeä ymmärtää johtajien käsityksiä työntekijöiden toimijuuden mahdollisuuksista ja rajoista. Tässä luvussa vastaamme tutkimuskysymyksiin 3a. Miten työpaikat voivat tunnistaa omat resilienssiä vahvistavat kehittämiskohteensa (jatkuvuus, johtaminen, yhteistyö/ verkostot)? 3c. Miten luoda omalle työpaikalle sopivia resilienssiä vahvistavia toimintatapoja? Pureudumme erityisesti johtamisen näkökulmaan ja tarkastelemme, miten pienten ja keskisuurten organisaatioiden johtajat puhuvat työpajoissa oman organisaationsa työntekijöiden toimijuudesta, miten he kuvaavat työntekijöiden toimijuutta ja sen mahdollisuuksia erilaisissa organisaatioidensa muutostilanteissa.

6.1 Käytetty aineisto ja menetelmät

Aineistona käytämme nauhoitteita (yht. 11 h 25 min) kahdesta, johdolle keväällä 2025 järjestetystä työpajasta. Työpajoissa pienten ja keskisuurten organisaatioiden johtajat keskustelivat resilientin organisaation johtamisesta ja organisaation resilienssiä tukevasta kehittämisen tavasta. Niihin osallistui yhteensä 13 johtajaa viidestä hankkeeseen osallistuneesta organisaatiosta. Aineisto koostuu tutkijoiden fasilitoimasta yhteisistä keskusteluista sekä pienryhmäkeskusteluista. Se on kuvattu tarkemmin luvussa 2.2.3 Resilienssityöpajat johdolle.

Analysoimme johtajien käsityksiä työntekijöiden toimijuudesta muutostilanteissa hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia (Elo ym. 2022). Analyysiyksikkönä oli puheenvuoro. Luimme ensin aineiston huolellisesti läpi ja tunnistimme puheenvuorot, joissa työpajaan osallistuneet johtajat puhuivat työntekijöiden roolista, toiminnasta ja toimintamahdollisuuksista työpaikan muutostilanteista sekä omasta roolistaan työntekijöiden toiminnan mahdollistajina ja rajaajina.

Pelkistimme valitut johtajien käsityksiä ilmentävät puheenvuorot tiiviiksi ilmaisuiksi ja luokittelimme ne aineistolähtöisesti neljään luokkaan: 1) työntekijät toimijana muutoksessa, 2) työntekijät otetaan mukaan muutokseen, 3) työntekijöille mahdollistetaan rajattu toimijuus sekä 4) työntekijöitä ohjataan ja kontrolloidaan. Luokat eivät kuvaa yksittäisen johtajan käsityksiä vaan työpajapuheessa esiintyviä käsitystyyppejä. Yksittäisen johtajan käsityksiä ilmentäviä puheenvuoroja on luokiteltu useampaan kuin yhteen luokkaan.

6.2 Johtajien käsitykset työntekijöiden toimijuudesta

Johtajien käsitykset työntekijöiden toimijuudesta sekä työntekijöille tarjoutuvat toimijuuden mahdollisuudet ja niiden laajuus vaihteli tilanteittain ja organisaatioittain. Seuraavassa kuvaamme tunnistamamme käsitystyyppiä yksi kerrallaan ja tarkastelemme, mihin työn osaluueeseen tai organisaation toimintoon johtajat mieltävät työntekijöiden toimijuuden kohdistuvan. Havainnollistamme käsitystyyppejä aineistoesimerkein.

Työntekijät toimijana muutoksessa

Työntekijät toimijana muutoksessa on ensimmäinen johtajien puheesta tunnistamamme työntekijöiden toimijuutta koskeva käsitystyyppi. Tähän käsitystyyppiin luokittelemisamme puheenvuoroissa johtajat kuvasivat työntekijöitä aktiivisina toimijoina; muutoksen valmistelijoina, jotka olivat sitoutuneita organisaation kehittämiseen. Johtajien puheessa heijastui heidän arvostuksensa työntekijöiden aktiiviselle toimijuudelle muutostilanteissa:

”...näissä on tosi paljon voimaa, näissä meidän ihmisissä.” (Johtaja, johdon resilienssityöpaja 1)

Työntekijöiden muutostoimijuus ei ilmennyt vain kehittämistekoina, vaan johtajat pitivät työntekijöitä keskeisinä toimijoina myös muutostarpeen tunnistamisessa. Tätä kuvastaa seuraava aineistoesimerkki:

”Mun mielestä se tarvekin tuli ehkä vähän vielä enemmän jopa sieltä [työn]tekijöiltä.” (Johtaja, johdon resilienssityöpaja 1)

Työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa, joten heidän havaitsemansa heikot signaalit ja kehittämistarpeet koettiin keskeisiksi koko organisaation menestyksen kannalta.

Johtajat ilmaisivat keskusteluissa, että he vahvistivat tietoisesti työntekijöiden toimijuutta myös omilla teoillaan korostaen avoimen organisaatiokulttuurin ja yhteisen näkemyksen rakentamisen merkitystä. He kertovat työntekijöille myös keskeneräisistä ajatuksistaan, ja niitä pohditaan yhdessä. Johtajat puhuvat organisaation tilanteesta avoimesti myös silloin, kun ajat ovat vaikeita. Yhteisen näkemyksen rakentamisen merkitys tulee esille myös seuraavassa aineistoesimerkissä, jossa johtaja kuvaa resilienssityöpajassa oman organisaationsa strategiaproessia:

”... me ruvettiin muuttaa meidän peruseriaatetta. Me haluttiin olla sellanen asiakaskeskeinen toimija, ja sen laivan kääntäminen siihen suuntaan, että ne asiakkaat on meidän keskiössä kaikessa tekemisessä....että strategiatyötä kun lähtee tekemään, niin siinä oli meidän koko henkilöstö mukana. Eli sitä tehtiin yhdessä, ja se oli valtavan hyvä.” (Johtaja, johdon resilienssityöpaja 1)

Henkilöstöä pidettiin aktiivisena toimijana strategiaprosessissa. Yhdessä luotu strategia tähtäsi asiakaskeskeisen toimintatavan luomiseen. Esimerkistä voi myös havaita, että johtaja puhuu me-muodossa ja nostaa näin myös puheessaan henkilöstön aktiiviseksi toimijaksi johdon rinnalle (Goddard & Wierzbicka, 2021).

Työntekijät mukana muutoksessa

Työntekijät otetaan mukaan muutokseen on toinen johtajien puheesta tunnistamamme käsitystyyppi. Myös tässä käsitystyyppissä työntekijöiden toimijuutta pidetään keskeisenä. Edellisestä käsitystyyppistä poiketen johtajat korostavat työntekijöiden roolia vaiheessa, jossa muutoksen suunta on jo tiedossa. Työntekijöitä ei siis pidetä muutostarpeen tunnistajina. Tämän sijasta käsitystyyppiin luokitellussa puheenvuoroissa korostetaan, että työntekijöille kerrotaan muutoksesta ja heidät osallistetaan muutoksen tekemiseen. Tämä käy ilmi myös seuraavasta aineistoesimerkistä.

”...täytyy informoida ja osallistaa työntekijöitä muutostilanteissa.” (Johtaja, johdon resilienssityöpaja 2).

Johtajat kuvasivat onnistuneen muutoksen edellytykseksi, että koko henkilöstöllä on jaettu ymmärrys siitä, miksi muutos tehdään. Tähän pyritään keskustelemalla avoimesti muutostilanteesta ja tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus kuulluksi tulemiseen esimerkiksi organisaation kokouksissa ja infotilaisuuksissa.

” No, meillä on toi esihenkilöporukka, jonka kanssa me tätä perehdytys- ja koulutuspakettia, ja sit no ehkä laajennettu esihenkilöporukka, et siin on vähän muitakin mukana, et niiden kanssa me käydään nyt niinku sitä palikkaa läpi.... meillä on ens viikolla tää meidän kuukausittainen koko organisaation kokous, siellä me tullaan puhumaan ylipäätäsäkin tästä uudistuksesta jo koko henkilökunnalle, et varmaan, en tiedä, miten siitä eteenpäin.”

Aineistoesimerkki tuo esille myös sen, että vastuuta muutostilanteissa pyritään jakamaan työntekijöille myös muutoksen valmistelussa; johdon rinnalla mukana voi olla osa työntekijöistä. Puheenvuoroissaan johtajat korostivat kuitenkin painottavansa osallistumisen tasapuolisuutta, vähintäänkin pitkällä ajanjaksolla.

Työntekijöille rajattu toimijuus

Työntekijöille mahdollistetaan rajattu toimijuus on kolmas käsitystyyppi, jossa korostuu työntekijöiden toimijuus näiden omassa tehtäväkentässä tai rajatulla toiminnan osa-alueella. Tähän käsitystyyppiin luokitelluissa puheenvuoroissa johtajat kuvaavat, kuinka he johtajina tai johtaja-omistajina linjaavat organisaation toimintaa ja vievät käytäntöön suunnitelmiaan. Puheenvuoroissa korostuu johtajien rooli muutosten suunnittelijoina ja valmistelijoina. Aineistoesimerkki kuvaa, että johtajat ”*antavat raamit*” joiden puitteissa työntekijöiden odotetaan toimivan.

” Ja tosiaan annettiin henkilöstölle suunnitelma, miten se toteutetaan. Eli meillä asiantuntijoilla on kaikilla omat asiakaslistansa, ja he hoitaa niiden omien asiakkaidensa palvelua, niin jokainen pääsi itse toteuttamaan sen muutoksen haluamassaan aikataulussa niissä annetuissa raameissa.” (Johtaja, johdon resilienssityöpaja 1)

Johtajavetoisuudesta huolimatta työntekijöille mahdollistuu toimijuus oman tehtäväkokonaisuuden sisällä: heillä on mahdollisuus viedä johdon valmisteleva muutos käytäntöön itselle ja asiakkaille sopivassa aikataulussa. Johtajien puheessa työntekijöiden toimijuus saattaa olla rajattu myös yksittäiseen toiminnan osa-alueeseen. Vaikka heillä ei olisikaan vaikutusmahdollisuuksia organisaation visioon ja siihen liittyviin linjauksiin, he voivat vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaisia tarjouksia organisaatiossa tehdään.

”Kyllä mä sanosin, et jonkun verran linjauksia tulee suoraan multa ... kun ollaan katottu, minkälaisiin tarjouksiin lähdetään tarjoamaan, niin kyllähän meillä sitä harkintaa tekee muutkin kun minä siinä. Mutta se ehkä menee enemmän sen kautta, että mitä me voidaan tarjota.” (Johtaja, johdon resilienssityöpaja 1)

Puheenvuoroissaan johtajat korostavat oman strategisen ajattelunsa, muutosjohtamisen ja jämäkän päätöksenteon merkitystä. Henkilöstön toimijuuden mahdollisuudet jäivät rajatuksi, ja heidän roolinsa muutosten vastaanottajina korostuu.

Työntekijöiden ohjaus ja kontrollointi

Työntekijöitä ohjataan ja kontrolloidaan on neljäs käsitystyyppi. Siinä työntekijöiden toimijuus näyttäytyy hyvin vähäisenä. Tähän käsitystyyppiin luokitelluissa puheenvuoroissa korostui työntekijöiden tukeminen, ohjaus ja seuranta. Seuraavassa aineistoesimerkissä johtaja kuvaa rooliaan muutoksen jalkauttamisessa:

”Muutosten läpivieminen myöskin ottaa aikaa paljon enemmän... se vaatii sen, että sitä [uutta toimintatapaa] toistetaan aika monta kertaa ja sitten vielä seurataan ja annetaan henkilökohtaista tukea jokaiselle, niin on tärkeää.” (Johtaja, johdon resilienssityöpaja 1)

Muutoksen jalkauttaminen näyttäytyy johtajavetoisena toimintana. Johtajan rooli on kerrata muutoksen tavoitteita, seurata niiden toteutumista sekä antaa henkilökohtaista tukea jokaiselle työntekijälle. Käsitystyyppiin luokitelluissa ilmaisuissa työntekijöiden rooliksi jäi valmiiksi suunnitellun muutoksen toteuttaminen. Joissakin käsitystyyppiin luokitelluissa ilmaisuissa konteksti määrittä johtolähtöistä toimintaa. Esimerkiksi tietoturvakysymyksissä ei nähty sijaa työntekijöiden muutostoimijuudelle.

6.3 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastelimme johtajien käsityksiä työntekijöiden toimijuudesta organisaation muutostilanteissa. Työpajakeskusteluista tunnistamistamme työntekijöiden toimijuutta koskevista käsitystyypeistä resilienssin näkökulmasta hedelmällisin on 'Työntekijät toimijana muutoksessa'. Tässä käsitystyyppissä johtajat korostavat työntekijöiden toimijuutta niin muutostarpeen tunnistajina kuin muutoksen tekijöinä. Useiden eri näkökulmien kuuleminen ja yhdistäminen auttaa luomaan jaettava tilannekuvaa: tunnistamaan muutoksia toimintaympäristössä, havainnoimaan nykykäytäntöjen toimivuutta ja luomaan uusia toimintatapoja (Hillman ym. 2018). Kun työntekijät osallistuvat muutokseen, he myös sitoutuvat tehtyihin päätöksiin (Seville 2017). Myös käsitystyyppi 'Työntekijät otetaan mukaan muutokseen' sisältää samoja ajatuksia työntekijöiden osallistumisesta, mutta erityisesti muutostarpeen tunnistamisessa toimijuus jää vähäisemmäksi – ja näin tilannekuva mahdollisesti rajatumaksi.

Sen sijaan kaksi muuta käsitystyyppiä 'Työntekijöille mahdollistetaan rajattu toimijuus' sekä 'Työntekijöitä ohjataan ja kontrolloidaan' ovat resilienssin edistämisen näkökulmasta ongelmallisia. Näissä työntekijöiden rooli jää lähinnä johdon suunnitteleman muutoksen vastaanottajaksi. Jos työntekijät eivät saa ääntään kuuluviin organisaation yhteisessä päätöksenteossa, heidän sitoutumisensa organisaation toimintaan jää heikoksi (Seville 2017). Työntekijöiden ääni ja asiakasrajapinnassa syntynyt tieto jää tällöin myös huomiotta.

Resilientissä organisaatiossa on yhteinen tilannekuva ja tulevaisuuden näkymä, jonka edistämiseksi koko organisaatio on sitoutunut toimimaan (Hillman ym. 2018). Tämä edellyttää työntekijöiden toimijuutta ja osallistumista niin muutostarpeen tunnistamiseen kuin organisaation päätöksentekoon yhdessä johdon kanssa (Seville 2017). Kehittäessään organisaationsa resilienssiä johtajien on hyödyllistä reflektoida omia käsityksiään työntekijöiden toimijuudesta ja roolista muutoksen tekijöinä, sillä johtajat omalla toiminnallaan joko rajaavat tai mahdollistavat työntekijöiden muutostoimijuutta tai sen edellytyksiä.

7 Organisaatorajat ylittävän vertaisoppimisen mahdollisuudet ja haasteet

Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa johtajien toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten organisaatio kykenee ylläpitämään toimintaansa poikkeustilanteissa (Cope 2003; Hillman ym. 2018; Seville 2017). Onnistuneen toiminnan edellytys on, että johdolla on hyvä tilannekuva: se pystyy tunnistamaan organisaation kannalta keskeisiä toimintaympäristön muutoksia, tarkastelemaan kriittisesti nykykäytäntöjä, tukemaan yhteistä ongelmanratkaisua ja visioimaan tulevaa (Hillman ym. 2018). Resilientissä organisaatiossa johtajat rakentavat tietoisesti niin oman organisaation sisäistä yhteistyötä, kuin verkostoja ja kumppanuuksia muiden organisaatioiden kanssa (Seville 2017). Myös sopimuksellinen varautuminen kumppaniorganisaatioiden kautta edesauttaa organisaation kykyä toimia yllättävissä tilanteissa (emt.).

Hankkeessa toteutettujen johdon työpajojen tarkoituksena oli tukea pienten ja keskisuurten organisaatioiden johtajia organisaation resilienssin rakentamisessa. Työpajoissa johtajat verkostoituivat muiden hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden johtajien kanssa, jakoivat hyviä käytäntöjä ja sparrasivat toisiaan.

Johtamista koskevan tutkimuksen pohjalta tiedetään, että kokemusten jakaminen ja fasilitoitu vertaistuki eri organisaatioista tulevien johtajien välillä koetaan hyödylliseksi (Kotlayer ym. 2015). Sen on havaittu edesauttavan johtamisosaamisen kehittymistä ja tukevan johtajien työuraa (emt.). Hankkeessa pyrittiin johdolle järjestetyissä työpajoissa fasilitoidun vertaiskeskustelun avulla tukemaan johtajia oman organisaationsa ongelmallisten tilanteiden ratkaisussa ja siten löytämään keinoja edistää organisaation resilienssiä. Tässä luvussa tarkastelemme organisaatorajat ylittävän vertaistuen ja oppimisen mahdollisuuksia ja haasteita resilienssin kehittämisessä. Luku vastaa osaltaan tutkimuskysymyksiin 3b. Millaiset kehittämiskeinot ja ratkaisut vahvistavat työpaikkojen resilienssiä? sekä 3c. Miten luoda omalle työpaikalle sopivia resilienssiä vahvistavia toimintatapoja?

7.1 Käytetty aineisto ja menetelmät

Aineistona käytämme keväällä 2025 toteutettujen kahden johdon työpajan nauhoitteita (yht. 11h 25 min). Koska olemme kiinnostuneet vertaisoppimisesta, valitsimme tarkempaan analyysiin toisen työpajan osion, jossa käsitellään ongelmallisia muutostilanteita ja niiden johtamista. Kunkin organisaation johtajat esittelivät haastavan muutostilanteen, jonka kanssa omassa organisaatiossa kamppailtiin ja johon johtajat toivoivat saavansa tukea. Kukin johtaja toimi vastavuoroisesti vertaissparraajana toisille johtajille. Muutostilanteen esittely oli valmisteltu välitehtävänä, ja vertaissparrauksen valmistelu tehtiin työpajassa muutostilanteen esittelyn jälkeen. Tutkijat fasilitoivat keskustelua huolehtien aikataulusta ja puheenvuorojen jakamista, mutta eivät ohjeistaneet, millaisella orientaatiolla tai miten sparrausta tehdään. Analysoimme lisäksi aineistosta osion, jossa johtajat arvioivat vertaisoppimiseen perustuvan työskentelyn

hyötyjä ja kehittämistarpeita. Toiseen työpajaan osallistui kahdeksan johtajaa neljästä hankkeesta mukana olleesta organisaatiosta.

Aineisto analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia (Elo ym. 2022). Ensiksi tarkastelimme johtajien esittämiä ongelmallisia tilanteita ja laadimme aineiston pohjalta jokaisesta ongelmatilanteesta tiiviin narratiivin. Narratiivit on esitetty luvussa 7.2. Tämän jälkeen tarkastelimme, miten ongelmaa sparrauksen aikana määriteltiin ja minkälaisia ratkaisuja johtajat puheessaan tuottivat ongelman ratkaisemiseksi (luku 7.3.). Lopuksi tunnistimme aineistoista johtajien kuvauksia toteutetun vertaistuen ja työpajatyöskentelyn hyödyistä ja kehittämistarpeista. Näistä esitämme otteita luvussa 7.4. Analyysimme pohjautuu työpajan keskusteluihin ja keskustelun tasolla tuotettuihin ratkaisuihin. Johtajien oivallukset keskustelusta ja organisaatioiden toiminnan tasolla tapahtuneet teot ja muutokset eivät ole tämän analyysin kohteena. Vertaissparraajina toimineiden johtajien tarjoaman vertaistuen ja sparraustekojen seurauksia ratkaisujen syntymiseen puolestaan analysoimme tarkemmin myöhemmin julkaistavassa tieteellisessä artikkelissa.

7.2 Johtajien kohtaamat haastavat muutostilanteet

Johtajat olivat valmistelleet toiseen työpajaan oman organisaation toimintaan liittyvän pulman tai johtamisen haasteen, jonka ratkaisuun toivoivat saavansa tukea muilta johtajilta. Nämä tilanteet tai ongelmat olivat seuraavat:

1. Organisaation lähityön lisääminen työntekijälähtöisesti. Organisaatiossa on koronan jälkeen tehty pääosin etätyötä, ja nyt johto halusi houkutella työntekijöitä palaamaan toimistolla. Uudistuksen tavoitteena oli varmistaa töiden tasaista jakautumista ja aikataulussa pysymistä sekä uusien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Muutos haluttiin tehdä työntekijälähtöisesti ja työntekijöiden hyvinvointia tukien. Johto pohti erityisesti, mitä tehtäviä kannattaisi jatkossa tehdä etänä ja mihin tehtäviin käyttää yhteisiä lähipäiviä.
4. Uudenlaisen osaamisen rakentaminen. Organisaation tavoitteena on olla alansa edelläkävijä, ja sille oli myös luotu uusi strategia. Tarvitaan aivan uutta osaamista, johon ei ole olemassa täsmäkoulutusta. Johto pohtii erityisesti, miten jalkauttaa strategiaa ja rakentaa uudenlaista osaamista haastavassa taloudellisessa tilanteessa.
5. Tiedonhallinnan kehittäminen. Organisaatiossa tiedonhallintajärjestelmä, mutta haasteena on, ettei henkilökunta aina löydä tarvitsemaansa tietoa tai edes tiedä kaiken työtään helpottavan tiedon olemassaolosta. Erityisesti tiedon löytämisen haasteet korostuvat uusilla työntekijöillä ja siihen onkin etsitty ratkaisua perehdytystä kehittämällä. Johto pohti erityisesti sitä, miten asioista tulisi viestiä ja mitkä ovat foorumit, joilla eri asioista tiedotetaan. Tarve olisi myös pohtia tiedon tallentamisen systematiikkaa.
6. Osaamisen henkilöityminen. Organisaatiossa on pieni tiimi, jossa tehtävä työ vaatii erityisosaamista. Tiimin osaaminen on henkilöitynyttä, mikä nousee ongelmaksi poissaolotilanteissa eli esimerkiksi henkilön jäädessä perhevapaalle. Organisaatiossa on

kokeiltu erilaisia sijaisjärjestelyitä, mutta johto ei koe niiden ratkaiseen ongelmaa. Tarve olisi löytää kestävä tapa, jolla ongelma saataisiin ratkaistua

7.3 Vertaisoppimisen myötä syntyneitä ratkaisuja johtajien kohtaamiin haastaviin tilanteisiin

Vertaisparras synnytti monipuolista keskustelua, jossa jaettiin kokemuksia ja ideoita sekä luotiin yhteistä näkemystä ongelmasta ja mahdollisista ratkaisuista haasteelliseen tilanteeseen. Sparraajan roolissa kulloinkin toimivat johtajat hyödynsivät omia kokemuksiaan auttaakseen ongelman ratkaisussa sekä herättelivät sparrattavia pohtimaan tilannetta uudesta näkökulmasta. Vertaistuki tarjosi johtajille uusia ajatuksia ja ideoita, mutta tuotti myös konkreettisia ratkaisuja, mikä tuli näkyväksi työpajavuorovaikutuksessa.

Työpajoissa syntyneet ratkaisut olivat seuraavat:

1. Pulssikysely henkilökunnalle keinona lisätä lähiyötä työntekijälähtöisesti. Johdon tavoittelema lähiyön lisääminen herätti vilkkaan keskustelun lähiyön käytännöistä eri organisaatioissa. Keskustelun kuluessa vahvistui näkemys yhteisten kohtaamisen merkityksestä sekä siitä, minkälaisissa tehtävissä lähiyön tekeminen on mielekästä ja tarkoituksenmukaista ja milloin etätyö on parempi ratkaisu. Tunnistettiin, että lähiyöhön liittyvien päätösten tueksi johto tarvitsee työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä palaamaan toimistolle. Johtajat päättivätkin kysyä asiaa henkilökunnalta osana säännöllistä pulssikyselyä.
7. Vahvempi erikoistuminen, kumppanuudet ja koulutusmahdollisuuksien lisääminen uudenlaisen osaamisen rakentamisen tukena. Organisaatio tavoittelee uudessa strategiassaan koko alan edelläkävijyyttä. Haasteellisena koettiin erityisesti, miten rakentaa uudenlaista osaamista haastavassa taloudellisessa tilanteessa. Keskustelun myötä syntyi monenlaisia ajatuksia siitä, miten uutta kehittymässä olevaa osaamista voidaan markkinoida asiakkaille ja sitä kautta saada käyntiin projekteja, joissa uusi osaaminen kehittyy. Osaamisen markkinoinnin keinoiksi tunnistettiin esimerkiksi blogitekstit ja esimerkkityöt, joilla ei aluksi tavoitella voittoa. Keskustelussa myös todettiin, että markkinointi on helpompaa, jos organisaatiossa pyritään nykyistä vahvempaan erikoistumiseen sekä rakennetaan omaa osaamista tukevia ja täydentäviä kumppanuuksia eri alojen toimijoiden kanssa. Työntekijöille voisi myös antaa mahdollisuuden käyttää työaikaan vapaasti itse valitsemiinsa, uuteen strategiaan linkittyviin koulutuksiin.
8. Tiedonhallinnan yhteisöllinen kehittäminen keinona tukea tiedon löydettävyyttä. Tiedonhallintaan ja tiedon löydettävyyteen liittyvät haasteet herättivät moninäkökulmaisen keskustelun, jonka myötä ymmärrys haasteesta laajeni. Kyse ei ole vain tiedon löytämisestä vaan myös siitä, miten varmistetaan, että työntekijöillä on riittävä ymmärrys niin organisaation strategiasta ja siitä mitä tietoa he tarvitsevat toteuttaessaan organisaation strategiaa omassa työssään. Johtajat keskustelivat myös perehdytyksestä, ja siitä millaisin käytännöin varmistetaan, että tieto löytyy jatkossakin. Lopputulemana todettiin, että

onnistunut tiedon hallinta edellyttää henkilöstön mukaan ottamista tiedonhallinnan suunnitteluun.

9. Asiakkuuksien johtaminen ja tilauskirjan uudenlainen täyttötapa ratkaisuihin osaamisen henkilöitymiseen liittyviin haasteisiin. Organisaatiossa etsittiin ratkaisua perhevapaisiin liittyviin sijaisjärjestelyihin tiimissä, jossa tehtävä työ vaati erityisosaamista. Keskustelun myötä laajeni ymmärrys itse ongelmasta: kyse ei ole vain sijaisjärjestelyistä vaan siitä, miten varmistetaan toiminnan jatkuvuus kaikissa poissaolotilanteissa. Tunnistettiin, että osaamista tulee johtaa ja näin varmistaa, että kriittinen osaaminen ei ole henkilösidonnaista. Toisaalta havaittiin, että ratkaisun avain voi olla myös asiakkaiden odotusten johtaminen. Organisaatiossa viiveet tarjousten tekemisestä niiden hyväksymiseen olivat pitkiä. Havaittiin, että asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata paremmin, mikäli sopimuksentekovaiheessa asiakkaalle annettavassa aikataulussa huomioidaan perhevapaat. Tilauskirjaa ei siis kannata täyttää pitkällä aikavälillä täyteen, jotta poissaolot eivät näyttäytyä asiakkaalle toimitusten viivästymisenä.

Edellä kuvatut työpajoissa ideoidut ratkaisut ovat laajuudeltaan ja laadultaan erilaisia. Syntyi ajatuksia yksittäisistä askelista, jotka tukevat ongelman ratkaisua (pulssikysely) tai ideoita useista toisiaan tukevista toimista ongelman ratkaisemiseksi (erikoistuminen, kumppanuudet ja koulutusmahdollisuuksien lisääminen). Myös ongelma määritettiin entistä laajemmin (Tiedonhallinnan haaste; asiakkuuksien johtamisen haaste) sekä tuotettiin tämän uuden näkemyksen pohjalta ratkaisun tapoja (tiedonhallinnan suunnittelu henkilöstön kanssa; asiakkaan odotusten johtaminen ja tilauskirjan uudenlainen täyttötapa).

7.4 Johtajien kokemukset vertaisoppimisen hyödyistä

Pienten ja keskisuurten organisaatioiden johtajat pitivät vertaisoppimista hyödyllisenä. He kokivat, että työskentely tuki heidän johtamistyötään. Organisaatioiden omat johtoryhmät ovat pieniä, ja johtajat kokevat olevansa yksin organisaatiota kokevien päätösten kanssa. Keskustelu eri toimialoilta tulevien johtajien kesken koettiin moniääniseksi (esim. Sannino 2011). Se tarjosi uudenlaisia, omaa johtamistyötä tukevia näkökulmia. Osallistujista työpajojen strukturoitu rakenne ja tutkija-kehittäjien etukäteen valmistelemat tehtävät varmistivat keskustelun johdonmukaisen etenemisen. Keskustelussa onnistuttiin keskittymään pienen ja keskisuuren organisaation resilienssin johtamisen kannalta oleellisiin asioihin.

Työpajoihin osallistuneet johtajat kuvasivat työskentelyn hyötyjä seuraavasti:

” päästy tosi nopeesti suoraan asiaan, asioiden ytimeen.”

” [oma toimiala] on se oma kuplansa... et kuulee tosi erilaisii näkökulmii, nii kyl se avartaa sitä omaa ajattelua”

” oli hyvin investoituun aikaa tulla paikan päälle.”

”näa tehtävät sai aikaan sen yhteiskeskustelun, nii se on just tosi hyvä juttu, ja sitä on aika vaikee saada, jos menis ihan vaan kavereina jonneki juttelemaan, nii se ei ehkä tulis sieltä esille.”

Uusien ajatusten vieminen oman organisaation käytäntöön edellyttää pitkäjänteistä työtä ja johtajat kokivat, että vertaiskeskusteluista voisi olla hyötyä myös kehittämisen seurannassa.

7.5 Yhteenveto ja pohdinta

Työpajojen tavoitteena oli tukea pienten ja keskisuurten organisaatioiden johtajien kykyä vahvistaa oman organisaationsa resilienssiä. Resilientissä organisaatiossa johto rakentaa tietoisesti kumppanuuksia ja verkostoja muiden organisaatioiden kanssa (Seville 2017). Tähän työpajat tarjosivat ajan, paikan ja strukturoidun rakenteen. Työpajoissa syntyi luottamuksellinen ilmapiiri, jossa johtajat jakoivat kokemuksia, tutustuivat toisiinsa ja organisaatioiden erilaisiin tilanteisiin. Johtajat voivat hyödyntää työpajojen osallistujista koostuvaa verkostoa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Resilientti organisaatio rakentaa jatkuvasti tilannekuvaa ja tunnistaa organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia toimintaympäristössä (Hillman ym. 2018). Johtajien työpajaan tuomat ongelmalliset tilanteet heijastivat sekä organisaation toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia että toivat esille johtajien tunnistamia muutostarpeita. Aiemman tutkimuksen pohjalta tiedetään, että pienet ja keskisuuret organisaatiot ovat muita organisaatioita haavoittuvampia ja huonommin valmistautuneita muutoksiin ja yllättäviin tilanteisiin (Sullivan-Taylor ja Branicki 2022). Tämän takia myös niiden toimintaa uhkaavat yllättävät tilanteet ovat laajuudeltaan ja vakavuudeltaan pienempiä, kuin tyypillisesti resilienssi-kirjallisuudessa käsiteltävät häiriöt ja kriisit (esim. Hollnagel, Leveson & Woods 2011). Näin ollen pienen ja keskisuuren organisaation menestyksellisen toiminnan kannalta on oleellista löytää ratkaisuja, jotka mahdollistavat sujuvan ja tuloksellisen työn arjessa. Tällaisia ovat työpajoissa ideoidut organisaation toimintaa ja työntekijöiden hyvinvointia tukevat etä- ja lähityön käytännöt, tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ja tiedon löydettävyyden varmistaminen sekä sujuva toiminta avainhenkilöiden poissaolotilanteissa.

Johtajien väliset vertaistukikeskustelut auttoivat resilienssin kannalta keskeisen tilannekuvan rakentamisessa vähintäänkin jossain määrin. Ongelmallisen tilanteen esittely muille tarjosi johtajille mahdollisuuden reflektoida tilannetta ja tunnistaa johtamisen kannalta oleellisia asioita. Parhaimmillaan vertaiskeskustelu laajensi ymmärrystä itse ongelmasta keskustelun tasolla (tilanteet 3 ja 4) ja näin tuki johtajien oppimista oman organisaationsa tilanteesta, ongelmallisten tilanteiden käsittelystä ja niiden ratkaisusta (ks. Hillman ym 2018). Resilienssin kehittämisen näkökulmasta oleellista se, mitä työpajoihin osallistuneet johtajat siirtävät oppimansa osaksi oman organisaationsa oppimista ja käytäntöjä (ks. myös Swart ja Harcup 2012).

8 Johtopäätökset - pienet ja keskisuuret organisaatiot voivat kehittää resilienssiään

Organisaatioiden kohtaamat muutokset ja keinot selviytyä

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat kohdanneet erilaisia yllättäviä tilanteita viime vuosina. Osa muutoksista oli suunniteltu, mutta niiden seuraukset olivat osittain odottamattomia. Kuvattujen yllättävien tilanteiden aikana jokainen organisaatio säilytti toimintakykynsä ja pystyi jatkamaan toimintaansa keskeytyksittä. Yllättävän tilanteen aikana organisaatioissa oli tärkeää varmistaa tiedonjakaminen ja yhteisen tilannekuvan ylläpitäminen, mikä on myös olennaista resilienssille organisaatiolle. Jokaisessa organisaatioissa yllättävä tilanne edellytti uusien asioiden oppettelua ja osaamisen kehittämistä.

Toimenpiteiden jaottelu aikajanelle (ennen, aikana, jälkeen) toi näkyville sen, että tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa ei ole hyödynnetty yllättäviä tilanteita yhteisen oppimisen ja toiminnan kehittämisen pohjana tilanteen jälkeen. Selkeät vastuut ja tehtäväkuvat mahdollistivat toiminnan jatkamisen yllättävästä tilanteesta huolimatta. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa on varautumissuunnitelmia tyypillisiin ja tunnistettuihin häiriöihin. Varautuminen laajoihin, pitkäkestoiisiin ja toiminnan jatkuvuutta uhkaaviin yllättäviin tilanteisiin on kuitenkin vähäistä. Organisaatioissa ei toteutettu stressitestejä tai muutoin harjoiteltu yllättävissä tilanteissa toimimista. Tarvitaan ketteriä keinoja harjoitella erilaisten tilanteiden varalta.

Resilienssin kehittäminen

Organisaatioiden on mahdollista kehittää resilienssiään työpajojen avulla, joskin resilienssin kehittämisen pitää jatkua myös työpajojen jälkeen. Tällöin työpajat toimivat yhtäältä yhteisen kehittämisen välineenä ja toisaalta yhteisen päätöksenteon ja osallistumisen käytännön harjoitteluna. Työpajat tarjoavat mahdollisuuden yhteiselle keskustelulle, mikä on tärkeää yhteisen tilannekuvan ja tavoitteen muodostamiseen. Esimerkiksi yhteinen tulevaisuustyöskentely tarjosi organisaatioille yhteisen ymmärryksen toimintaympäristön tilanteesta ja mahdollisista muutoksista, omaa työtä laajemman näkökulman muutoksiin sekä auttoi tunnistamaan kehitettäviä osa-alueita.

Yhteinen kehittäminen edellyttää työntekijöiden toimijuutta ja osallistumista niin muutostarpeen tunnistamiseen kuin organisaation päätöksentekoon yhdessä johdon kanssa. Työntekijöiden toimijuutta koskevasta käsitystyypeistä resilienssin näkökulmasta hedelmällisin on 'Työntekijät toimijana muutoksessa'. Tässä käsitystyyppissä johtajat korostavat työntekijöiden toimijuutta niin muutostarpeen tunnistajina kuin muutoksen tekijöinä. Kehittäessään organisaationsa resilienssiä johtajien on hyödyllistä reflektoida omia käsityksiään työntekijöiden toimijuudesta ja roolista muutoksen tekijöinä, sillä johtajat omalla toiminnallaan joko rajaavat tai mahdollistavat työntekijöiden muutostoimijuutta tai sen edellytyksiä.

Johtajien väliset vertaistukikeskustelut auttoivat resilienssin kannalta oman organisaation tilannekuvan rakentamisessa vähintäänkin jossain määrin. Ongelmallisen tilanteen esittely muille tarjosi johtajille mahdollisuuden reflektoida ja tunnistaa johtamisen kannalta oleellisia asioita. Parhaimmillaan vertaiskeskustelu laajensi ymmärrystä itse ongelmasta ja näin tuki johtajien oppimista oman organisaationsa tilanteesta, ongelmallisten tilanteiden käsittelystä ja niiden ratkaisuisista. Johtajat kokivat, että vertaiskeskustelut olivat hyödyllisiä ja ne tukivat heidän johtamistyötään. Keskustelu eri toimialoilta tulevien johtajien kesken koettiin moniääniseksi ja uudenlaisia näkökulmia tarjoavaksi. Tutkija-kehittäjien etukäteen valmistelemissa tehtävissä onnistuttiin keskittymään pienen ja keskisuuren organisaation resilienssin johtamisen kannalta olennaisiin asioihin.

Organisaatiot voivat tunnistaa organisaatioresilienssin näkökulmasta kehittämiskohteensa hyödyntämällä viitekehystä, kuten tässä hankkeessa Sevillen (2017) jäsenystä organisaatioresilienssistä. Tämän hankkeen lopputuotoksena laadittu kuva ”Mikä vahvistaa organisaation resilienssiä?” toimii myös organisaation voimavarojen ja kehittämiskohteiden tunnistamisen apuvälineenä. Tutkimissamme organisaatioissa systemaattinen yllättävien tilanteiden arviointi ja niistä oppiminen jäi vähäiseksi. Tällaisella arvioinnilla on kuitenkin monia hyötyjä: 1) arviointi auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita niin yllättävän tilanteen aikana kuin normaalin toiminnan aikana sekä 2) arviointi ja yhteinen pohdinta vahvistaa uskoa siihen, että myös tulevaisuudessa selvittää yllättävistä tilanteista (Seville 2017; Duchek 2020). Tähän kannattaa kaikkien organisaatioiden kiinnittää huomiota omassa toiminnassaan.

Jatkossa resilienssin kehittämiseen tähtäävissä työpajoissa työskentely kannattaa aloittaa jonkin yllättävän tilanteen tai muutoksen arvioinnilla ja pohtia koko henkilöstön kanssa, mitä kyseisessä tilanteessa tehtiin hyvin ja missä on kehitettävää. Yhteinen arviointi nostaa esille resilienssin kannalta tärkeitä kehittämiskohteita ja oppimisen paikkoja.

8.1 Uusi jäsenyys: Mikä vahvistaa organisaation resilienssiä?

Tämän tutkimushankkeen tuloksena olemme tuottaneet päivitetyn kuvauksen resilienssistä organisaatiosta ja resilienssin vahvistamisesta (Kuva 2). Kuvauksessa on hyödynnetty hankkeen tutkimustuloksia ja organisaatioresilienssiin liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Kuvan lähtökohtana on Sevillen (2017) julkaisema jäsenyys organisaatioresilienssistä, jota käytimme tutkimuksen viitekehyyksenä.



Kuva 2. Mikä vahvistaa organisaation resilienssiä?

Tuloksemme osoittivat, että organisaatiot suunnittelevat ja kehittävät toimintaansa sisäisesti sekä yhdessä keskeisten yhteistyökumppanien kanssa. Organisaatiot varautuivat niihin muutoksiin, jotka ne osasivat ennakoida tapahtuvan. Jatkuva toiminnan kehittäminen on olennaisen tärkeää, jotta organisaatio selviytyy myös yllättävissä tilanteissa (Seville 2017). Tästä kumpusi tarve tarkentaa kuvaan, miten organisaatio uudistuu jatkuvasti ilman yllättävää tilannetta. Kutsumme tätä resilientin organisaation peruskallioiksi. Peruskallion jaottelussa on hyödynnetty organisaatioresilienssin resurssinäkökulmaa. Richtnér ja Löfsten (2014) tarjoavat organisaatioresilienssin tarkasteluun neljä organisaation resurssia: rakenteellisen, kognitiivisen, relationaalisen ja emotionaalisen. Tarkastelemme tarkemmin organisaatioresilienssin resurssinäkökulmaa myöhemmin julkaistavaa tieteellisessä artikkelissa.

Resilienssikirjallisuudessa on myös tarkasteltu, miten resilientti organisaatio eroaa hyvin johdetusta, ketterästä ja joustavasta organisaatiosta (Duchek 2020; Stoverink ym. 2020). Lengnick-Hall ym. (2011) korostavat, että resilienssiä tarvitaan erityisesti silloin, kun organisaatio kohtaa odottamattoman tapahtuman, johon liittyy epävarmuutta ja tilanteesta on vaikea selvitä. Täydensimme kuvaa yllättävien tilanteiden kohtaamisen ajalliseksi jatkumoksi (ennen-aikana-jälkeen). Tutkimusaineistossa tulivat selkeästi esille erilaiset toimet organisaation yllättävän tilanteen eri vaiheissa. Tämä ajallinen jaottelu saa tukea kirjallisuudesta (Annarelli & Nonino 2016; Duchek 2020). Kuvassa tätä jatkumoa edustaa kuvan yläosa: Resilientti organisaatio yllättävässä tilanteessa.

Seuraavassa aluvussa kuvaamme tarkemmin kuvan 2 alaosan, Resilientin organisaation peruskallion, sisältöä. Kuvan yläosan elementtejä kuvaamme kappaleessa 8.1.2.

8.1.1 Resilientin organisaation peruskallio

Resilientin organisaation peruskallio rakentuu neljästä elementistä, jotka perustuvat Richtnérin ja Löfstenin (2014) esittämään organisaatioresilienssin resurssi- jaotteluun: rakenteelliset, kognitiiviset, relationaaliset ja emotionaaliset resurssit. Elementtien avulla organisaatio on valmis kohtaamaan vähittäisiä, ennakoitavissa olevia muutoksia ja myös muuttamaan omia toimintatapojaan suunnitelmallisesti. Elementit edistävät selviytymistä yllättävissä tilanteissa ja muutoksissa. Jokainen elementti pitää sisällään kirjallisuudessa kuvattuja resilientin organisaation tunnuspiirteitä. (Richtnér & Löfsten 2014; Annarelli & Nonino 2016; Seville 2017; Stoverink 2020.) Elementtien sisältöjä on rikastettu tämän hankkeen tutkimustulosten perusteella. Tämä tutkimus osoittaa, että eri elementtien merkitys pienten ja keskisuurten organisaatioiden menestymiseksi muutoksissa ja yllättävissä tilanteissa vaihtelee muutostilanteen mukaan: se riippui esimerkiksi muutoksen luonteesta ja tilanteen yllätyksellisyydestä. Kuvaamme seuraavassa jokaisen elementin sisältöä tarkemmin.

Organisaatorakenne ja toimintaprosessit ovat selkeät

Resilienttiä organisaatiota johdetaan selkeästi ja tietoisesti, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtamisjärjestelmä ja vastuunjako ovat olemassa ja toteutettavissa. Organisaation liike- ja palvelutoiminnan tavoite ja toimintaperiaatteet ovat kaikkien tiedossa. Lisäksi organisaation toimintatavat ja tuotantoprosessit tavoitteen saavuttamiseksi ovat selkeitä. (esim. Richtnér & Löfsten 2014; Seville 2017.) Rakenteet ja prosessit -elementtiin sisältyy myös vakavaraisuus. Tuloksemme osoittavat, että pienen ja keskisuuren organisaation menestystä yllättävissä tilanteissa edistää, että organisaatio on vakavarainen ja pystyy tarvittaessa toteuttamaan taloudellisia joustoja.

Oppimisen, kehittämisen ja tiedonjakamisen käytännöt ovat toimivia

Resilientissä organisaatiossa panostetaan jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen (esim. Seville 2017; Stoverink 2020). Tämä näkyi myös tutkimustuloksissamme. Tutkimuksen kohteena olleissa pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa henkilöstön osaamista hyödynnetään monipuolisesti päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Kun pulmallisia tilanteita ratkotaan yhdessä, syntyy yhteistä ymmärrystä, miten organisaatiossa kannattaa toimia esimerkiksi asiakaspalvelussa. Toimivat tiedon jakamisen ja dokumentoinnin käytännöt tukevat osaamisen jakamista (esim. Richtnér & Löfsten 2014).

Yhteistyö eri toimijoiden kanssa on sujuvaa

Resilientti organisaatio tekee tarvittavaa yhteistyötä yli yksikkö- ja hierarkiarajojen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (esim. Seville 2017; Stoverink 2020). Yhteistyössä yhteistyökumppaneiden kanssa vaalitaan luottamusta, joka kannattelee kaikkia muutosten keskellä. Hankkeen tutkimustulokset osoittavat, että pienillä ja keskisuurilla organisaatioilla yllättävissä tilanteissa menestymisessä on keskeistä henkilöstön syvä ymmärrys asiakkaan tarpeesta. Resilienssikirjallisuudessa yhteistyö asiakkaan kanssa tulee esille vähemmän kuin

yhteistyö organisaation ulkopuolisten kumppaneiden kanssa (Richtnér ja Löfsten 2014; Seville 2017; Stoverink 2020).

Organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri

Resilientti organisaatio luottaa työyhteisön kykyyn menestyä työssä onnistuneesti (esim. Seville 2017). Tuloksemme osoittavat, että esimerkiksi työkaverin persoonan ja osaamisen tunteminen vahvistaa luottamusta organisaation menestymiseen hankalissa tilanteissa. Luottamuksellisessa työyhteisössä autetaan muita ja arvostetaan jokaisen työpanosta (Blomqvist 2023). Tutkituissa organisaatioissa sallittiin erilaisten näkemysten ilmaiseminen ja hyväksyttiin jokainen kuuluvaksi työyhteisöön, mikä kertoo psykologisesti turvallisesta työyhteisöstä (Richtnér & Löfsten 2014; Cartland ym. 2022). Resilientin organisaation henkilöstö on sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja toimintaan (esim. Seville 2017).

8.1.2 Resilientti organisaatio yllättävässä tilanteessa

Resilientti organisaatio varautuu yllättäviin tilanteisiin etukäteen, säilyttää toimintakykynsä itse tilanteessa ja sopeutuu ja uudistuu yllättävään tilanteeseen (Kuva 2). Tarvitaan siis toimia enne tilannetta, yllättävän tilanteen akuutissa vaiheessa sekä tilanteen jälkeen (Duchek 2020). Seuraavaksi jäsenämme näitä toimia tämän tutkimuksen tulosten valossa.

Varautuminen yllättävään tilanteeseen etukäteen

Ennakointi antaa valmiuksia selviytyä yllättävistä tilanteista (esim. Seville 2017). Koronan seurauksena työelämässä ja organisaatioissa on yleisesti tiedostettu, että jotain odottamatonta voi tapahtua. Näissä tilanteissa tietoisuus organisaation ydintehtävästä ja oman tiimin roolista ydintehtävän turvaamisessa auttaa ylläpitämään organisaation toimintakykyä (esim. Stoverink 2020). Resilientit organisaatiot varautuvat yllättäviin tilanteisiin osallistamalla henkilöstön jakamaan näkemyksiä, mitä toimintaympäristössä on tapahtumassa ja mitä omalle organisaatiolle voi tulevaisuudessa tapahtua. Resilientti organisaatio mahdollistaa ennakkointikeskustelun myös keskeisimpien yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa yhteistyön ja asiakassuhteen jatkuvuuden näkökulmasta. (Seville 2017.)

Tutkimustulokset vahvistivat ennakkoinnin merkitystä organisaation menestymiseen yllättävissä tilanteissa. Jatkuvuuden hallinnan näkökulmasta resilientti organisaatio on tehnyt keskeisiin prosesseihin ja toimintoihin varautumissuunnitelman, jossa on esimerkiksi sovittu tiedonkulun käytännöistä. Varautumissuunnitelmien ratkaisujen tulisi olla yleistettäviä ja sellaisia, joita voi soveltaa muissakin yllättävissä tilanteissa. Toisin sanoen suunnitelmissa on pikkutarkkojen ratkaisujen rinnalla mietitty myös yleistä toimintakyvyn ylläpitämistä ja koko organisaation toiminnan jatkumista. Henkilöstöllä on tieto varautumissuunnitelman sisällöstä. Varautumissuunnitelman toteutusta harjoitellaan, jotta osataan toimia yllättävissä tilanteissa. (Seville 2017.).

Yllättäviin tilanteisiin varautuminen edellyttää rohkeutta ajatella omaa toimintaa totutusta poiketen ja tuoda esille uusia vaihtoehtoja toimintatapoihin ja ratkaisuihin. Resilientissä organisaatiossa työn kehittäminen on koko henkilöstön tehtävä ja osa jokaisen työtä. (Seville 2017.) Tämän hankkeen tutkimuslöydöksenä työn kehittäminen ei pitäydy pelkästään organisaation nykyisten sisäisten toimintatapojen kehittämiseen, vaan ulottuu myös liike- tai palvelutoiminnan kehittämiseen. Tämän tutkimushankkeen pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa henkilöstö toimii asiakkaiden kanssa ja on siten perillä asiakkaiden nykyisistä ja nousevista palvelutarpeista.

Toimintakyvyn säilyttäminen yllättävässä tilanteessa

Yllättävän tilanteen akuutti vaihe kestää yleensä muutamista päivistä muutamiin viikkoihin. Tutkimuksemme tulokset tukevat havaintoa, että akuutissa vaiheessa yhteinen, päivittyvä tilannekuva auttaa organisaatiota ponnistelemaan tilanteessa selviämiseksi (Seville 2017). Resilienssin edellytys onkin, että jokainen on tietoinen, miten toimitaan ja mikä on oma tehtävä senhetkisessä tilanteessa. Tilannekuvaa myös päivitetään aktiivisesti yhteistyökumppaneiden kanssa (Seville 2017). Tämän hankkeen tutkimuslöydösten perusteella tilannekuvaa päivitetään myös pienten ja keskisuurten organisaatioiden asiakkaiden kanssa. Varautumissuunnitelman mukaista tiedonkulun käytäntöä päivitetään akuuttiin tilanteeseen sopivaksi (Richtnér & Löfsten 2014).

Yllättävissä tilanteissa päätöksiä joudutaan tekemään epävarmuudessa. Resilientti organisaatio hyödyntää saatavilla olevaa tietoa ja rohkenee tehdä päätöksiä sen varassa. Henkilöstö osallistuu tiedon keräämiseen ja jakamiseen. (Heiniö ym. 2024.) Resilientti organisaatio uskaltaa tarttua uusiin avauksiin ja kokeiluihin ja on valmis sopeuttamaan toimintaansa muuttuneeseen toimintaympäristöön (Annarelli & Nonino 2006).

Resilientti organisaatio luottaa kykyynsä tuottaa uusia ratkaisuja ja selviytyä hankalasta tilanteesta. Resilienssiä vahvistavat kokemukset aiemmista tilanteista, joista on selvitty. Akuutin vaiheen epävarmuudessa toiveikkuus positiivisesta tulevaisuudesta kannattelee työyhteisöä. Hyvien asioiden esille tuominen vahvistaa toiveikkuutta. (Seville 2017.) Yhteiset kohtaamiset ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja tarjoavat mahdollisuuden kollegiaalisen ja inhimillisen tuen pyytämiseen ja antamiseen. Resilientti organisaatio pitää huolta yhtä lailla johtajien kuin työntekijöiden jaksamisesta (emt. 2017).

Sopeutuminen ja uudistuminen yllättävän tilanteen jälkeen

Akuutin vaiheen jälkeen toiminta voi vakiintua lähes entiselleen tai jatkua merkittävästi muuttuneena. Oleellista on varmistaa kaikkien hyvinvointi akuutin tilanteen päätyttyä. Ihmiset reagoivat äkillisiin tilanteisiin hyvin yksilöllisesti ja myös toipuminen on yksilöllistä (Nilakant 2016). Koko työyhteisön toipuminen on hidas ja monisäikeinen prosessi, jossa kaikki, joihin tapahtuma on vaikuttanut, löytävät keinoja rakentaa suhteensa työhön ja työyhteisöön uudelleen

(mukaan Australian Disaster Resilience Handbook). Resilientissä organisaatiossa eritahtiseen toipumiseen suhtaudutaan kärsivällisesti ja empaattisesti (Nilakant 2016).

Inhimillisten tarpeiden varmistamisen jälkeen resilientissä organisaatiossa arvioidaan yhdessä, millaisessa toimintaympäristössä toimintaa jatketaan ja pohtii, mitä tapahtumasta on opittu (Nilakant 2016.) Resilientti organisaatio ei jää odottamaan toimintaympäristön palautumista entiselleen. (Annarelli & Nonino 2006.) Tämän hankkeen tutkimuslöydöksenä pienet ja keskisuuret organisaatiot kehittävät toimintaansa nykyiseen toimintaympäristöön sopivaksi. Näillä organisaatioilla oli niukasti käytäntöjä arvioida yhdessä henkilöstön kanssa omaa toimintaansa ja toimintakykyään yllättävässä tilanteessa sekä oppia tapahtuneesta tuleviin yllättäviin tapahtumiin varautumisessa. Resilientin organisaation tunnuspiirteenä on tapahtuneesta oppiminen ja oppien hyödyntäminen organisaatioiden kehityspolulla (Seville 2017).

8.2 Suositukset: Työpaikan muutoskyvykkyyden taskuopas.

Resilienssi auttaa työpaikkoja selviämään ja toipumaan yllättävistä tilanteista, jotka haastavat niiden toiminnan jatkumista. Tutkimuksen johtopäätöksenä esitämme seuraavat kymmenen suositusta pienille ja keskisuurille organisaatioille resilienssin vahvistamiseksi ennen yllättävää tilannetta, sen aikana ja yllättävän tilanteen jälkeen.

Varaudu ja valmistaudu

1. Ota henkilöstö laajasti mukaan ennakointityöhön

Pohtikaa yhdessä, mille toimintaympäristö näyttää nyt ja minkälaisia mahdollisia muutoksia toimintaympäristössä on tapahtumassa tulevaisuudessa.

2. Tee varautumissuunnitelmasta yhteinen työkalu

Huolehtikaa siitä, että koko henkilöstö tietää varautumissuunnitelman sisällöstä. Harjoitelkaa suunnitelman mukaista toimintaa.

3. Rohkaise uudenlaiseen ajatteluun

Etsikää tietoisesti vaihtoehtoisia toimintatapoja ja näkökulmia. Kehittäkää yhdessä myös liike- ja palvelutoimintaa.

Toimi ketterästi

4. Tiedota ja keskustele

Jatkuvan tiedottamisen lisäksi keskustelkaa yhdessä käynnissä olevasta tilanteesta, keskeisistä tehtävistä ja jokaisen roolista niiden suorittamiseksi.

5. Tee päätöksiä epävarmuudesta huolimatta

Tehkää päätöksiä yhdessä ja kokeilkaa rohkeasti uusia ratkaisuja toiminnan jatkamiseksi, vaikka tietoa on saatavilla rajoitetusti.

6. Vahvista luottamusta tulevaan

Johda esimerkillä ja kerro, että luostat yhteiseen kykyynne selviytyä vaikeasta tilanteesta. Iloitkaa onnistumisista ja palauttakaa mieliin aikaisempia vaikeita tilanteita, joista olette yhdessä selvinneet.

7. Huolehdi jokaisen jaksamisesta

Pitäkää kiinni yhteisistä kohtaamisista ja tarjotkaa apua toisillenne tehtävien suorittamiseksi.

Arvioi, opi ja uudista

8. Tue toipumista

Keskustelkaa yhteisesti tai kahden kesken siitä, kuinka voitte tapahtuman jälkeen. Toipuminen on yksilöllistä, joten olkaa kärsivällisiä ja empaattisia myös hitaammin toipuvia kohtaan.

9. Tue oppimista ja uudistumista

Tarkastelkaa yhdessä, minkälaisessa toimintaympäristössä akuutin tilanteen jälkeen toimitte ja pohtikaa, miten toimintaa uudistetaan. Tunnistakaa akuutin tilanteen aikaisesta toiminnastanne onnistumisia ja kehittämiskohteita sekä hyödyntäkää niitä tuleviin tilanteisiin varautumisessa.

10. Tue sopeutumista uuteen

Keskustelkaa uudesta toimintaympäristön tilasta ja siitä, miten se vaikuttaa toimintaanne. Tukekaa toisianne uuteen tilanteeseen sopeutumisessa.

Olemme koonneet taulukkoon kuusi työkaluja ja keskustelumalleja resilienssin kehittämiseksi suosituksen huomioiden. Liitteissä olevat työkalut on muotoiltu tässä hankkeessa.

Taulukko 6. Työkaluja muutokkykyiden vahvistamiseksi.

MIKÄ VAHVISTAA ORGANISAATION RESILIENSSIÄ?	TYÖKALU
Ennakointi on osa kaikkien työtä	1. Sitra: 3 horisonttia: https://www.sitra.fi/caset/kolme-horisonttia/ 2. Keskustelumalli yhteiseen tulevaisuustyöskentelyyn (Liite 3) 3. Keskustelumalli: Muutokset lähitulevaisuudessa (Liite 4)
Jatkuvuudenhallinta	4. Työkalu: Varaudutaan yllättäviin tilanteisiin (Liite 5)
Lupa ja valmius ajatella uudella tavalla	5. Työkalu: Osallistumisen akselit (Liite 9) 6. Dialogihetki: Kuule ja kehitä (Liite 8)
Ihmisten toipuminen ja sopeutuminen uuteen	7. Toipumisen työkalu: https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys/mielenterveyden-tyokalupakki/kriisista-toipumisen-tyopajat
Yhteinen arviointi ja kokemuksesta oppiminen	8. Toipumisen työkalu: https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys/mielenterveyden-tyokalupakki/kriisista-toipumisen-tyopajat
Resilientin organisaation peruskallio	9. Työkalu: Yhteistyön virittäminen (Liite 7) 10. Neuvottelu asiakastarpeista (Liite 6)

Lähteet

- Ahonen, H., Virolainen, L. & Gardemeister, S. (2020) Havahdu oppimaan alati kehkeytyvää – oppimisesta kompleksisessa työelämässä. In: Vartiainen, P. & Raisio, H. (eds.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Alasoini, T. & Selander, K. (2023) Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet ja yrityksen tuloksellisuus: Pitkittäistutkimukseen perustuva MEADOW-analyysi 2023. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma. Työterveyslaitos.
- Alberti, F., Ferrario, S. & Pizzurno, E. (2018) Resilience: Resources and strategies of SMEs in a new theoretical framework. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(2), pp. 165–188. Available at: <http://dx.doi.org/10.1504/IJLIC.2018.10010129>
- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016) Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, pp. 1–18.
- Australian Institute for Disaster Resilience (n.d.) Community recovery handbook. Available at: <https://knowledge.aidr.org.au/media/5634/community-recovery-handbook.pdf>
- Bhamra, R., Dani, S. & Burnard, K. (2011) Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5375–5393. Available at: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Blomqvist, K. (2023) Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. Helsinki: Työ2030-julkaisuja. Työterveyslaitos.
- Cartland, J., Green, M., Kamm, D. et al. (2020) Measuring psychological safety and local learning to enable high reliability organisational change. *BMJ Open Quality*, 11.
- Chen, R., Xie, Y. & Liu, Y. (2021) Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517. Available at: <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Cope, J. (2003) Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for ‘higher-level’ learning. *Management Learning*, 34(4), pp. 429–450.
- Dirks, K. & de Jong, B. (2022) Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, pp. 247–276. Available at: <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- Duchek, S. (2020) Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), pp. 215–246.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022) Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), pp. 205–225.
- Eteläpelto, A. (2017) Emerging conceptualisations on professional agency and learning. In: Goller, M. & Paloniemi, S. (eds.) *Agency at Work: Agentic Perspective on Professional Learning and Development*. Cham: Springer, pp. 183–201.
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006) Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), pp. 300–329. Available at: <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Goddard, C. & Wierzbicka, A. (2021) “We”: Conceptual semantics, linguistic typology and social cognition. *Language Sciences*, 83, p. 101327.
- Haapasaari, A. & Kerosuo, H. (2015) Transformative agency: The challenges of sustainability in a long chain of double stimulation. *Learning, Culture and Social Interaction*, 4, pp. 37–47.
- Hakamo, H. & Kauto, J. (2021) Koronakriisin vaikutukset Suomen PK-yrityksiin. Kyselyn tulokset, 4. kierros. TESI.
- Halonen, S. & Virkkala, P. (2023) Entrepreneurial resilience in the micro and small business context – systematic literature review. *American Journal of Management*, 23(4). Available at: <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i4.6495>
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003) The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), pp. 52–63.

- Heikkilä, H. & Seppänen, L. (2014) Examining developmental dialogue: The emergence of transformative agency. *Outlines. Critical Practice Studies*, 15(2), pp. 05–30.
- Heikkilä, H., Ylisassi, H., Olin, N. & Uusitalo, H. (2021) Muutosvuoropuhelu: miten kehittää yhteistä ja omaa työtämme. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heiniö, M., Uusitalo, H., Heikkilä, T., Halinen, M., Halonen, M. & Räsänen, T. (2024) Kohti resilienttiä päätöksentekoa työturvallisuudessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hillmann, J., Duchek, S., Meyr, J. & Guenther, E. (2018) Educating future managers for developing resilient organizations: The role of scenario planning. *Journal of Management Education*, 42(4), pp. 461–495.
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021) Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), pp. 7–44. Available at: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Iborra, M., Safón, V. & Dolz, C. (2020) What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), p. 101947. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021) Etnografia. In: Vuori, J. (ed.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Karauri, L.G. & Kyongo, J. (2024) Impact of effective leadership on organisational performance: An empirical investigation. *Open Journal of Leadership*, 13(1), pp. 30–38. Available at: <https://doi.org/10.4236/ojl.2024.131003>
- Kołodziej, D., Żak, K., Rydzewski, R. & Zatoński, M. (2024) Organizational resilience and its contexts – A systematic review of the literature. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organisation and Management Series*, 207. Available at: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/12/207-Kołodziej-Żak-Rydzewski-Zatoński.pdf>
- Koporcic, N., Kukkamalla, P.K., Markovic, S. & Maran, T. (2025) Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: An umbrella review. *Review of Managerial Science*. Advance online publication. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Kokonaisturvallisuuden sanasto (2017) Available at: <https://turvallisuuskomitea.fi/viestinta/kokonaisturvallisuuden-sanasto/>
- Kotlyar, I., Richardson, J. & Karakowsky, L. (2015) Learning to lead from outsiders: The value of career communities as a source of external peer coaching. *Journal of Management Development*, 34(10), pp. 1262–1271.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T. & Lengnick-Hall, M. (2011) Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), pp. 243–255.
- Mansaray, H.E. (2019) The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), pp. 18–31.
- Nilakant, V., Walker, B., van Heugten, K., Baird, R. & de Vries, H. (2016) Dynamics of organisational response to a disaster: A study of organisations impacted by earthquakes. In: Hall, M., Malinen, S., Vosslamber, R. & Wordsworth, R. *Business and Post-disaster Management. Business, organisational and consumer resilience and the Christchurch earthquakes*. Routledge: Great Britain and United States, pp. 51–64.
- Pal, R., Torstensson, H. & Mattila, H. (2014) Antecedents of organizational resilience in economic crises – an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147(Part B), pp. 410–428. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Prewitt, V. (2011) Working in the café: lessons in group dialogue. *The Learning Organization*, 18(3), pp. 189–202.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, T. & Kirkman, B. (2021) Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), pp. 607–656. Available at: <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
- Ranki, S. (2022) HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Richtnér, A. & Löfsten, H. (2014) Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), pp. 137–151. Available at: <https://doi.org/10.1111/radm.12050>

- Saad, M.H., Hagelaar, G., van der Velde, G. & Omta, S.W.F. (2021) Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), Article 1938347. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Saari, E., Kurki, A.-L. & Mattila-Holappa, P. (2021) Yksilön toimijuudesta yhteiseksi käytännöksi: Muutospajat oppilaitoksen ja työpaikkojen välistä yhteistyötä rakentamassa. *Aikuiskasvatus*, 41(1), pp. 18–35.
- Sannino, A. (2011) Activity theory as an activist and interventionist theory. *Theory & Psychology*, 21(5), pp. 571–597.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A.-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013) Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Schilke, O., Reimann, M. & Cook, K. (2021) Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, pp. 239–259. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-082120-082850>
- Seville, E. (2017) *Resilient Organizations – How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Kogan Page Limited: Great Britain and United States.
- Stoverink, A.C., Kirkman, B.L., Mistry, S. & Rosen, B. (2020) Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), pp. 395–422.
- Sullivan-Taylor, B. & Branicki, L. (2011) Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5565–5579.
- Sutcliffe, K. & Vogus, T. (2003) Organizing for resilience. In: Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (eds.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 94–110.
- Swart, J. & Harcup, J. (2013) 'If I learn do we learn?': The link between executive coaching and organizational learning. *Management Learning*, 44(4), pp. 337–354.
- Tan, M.Z.Y., Prager, G., McClelland, A. & Dark, P. (2023) Healthcare resilience: A meta-narrative systematic review and synthesis of reviews. *BMJ Open*, 13(9), e072136. Available at: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-072136>
- Turvallisuuskomitea (2025) Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: Valtioneuvoston periaatepäätös 16.1.2025. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:1. Available at: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-762-1>
- Työterveyslaitos (2023) Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin. Työterveyslaitoksen tiedote 13.1.2023. Available at: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>
- Vossen, R. (1998) Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), pp. 88–94. Available at: <https://doi.org/10.1177/0266242698163005>
- Åberg, L. (2022) Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. In: Juholin, E. (ed.) *Infor/Management Institute of Finland MIF Oy & ProCom–Viestinnän ammattilaiset ry*.
- Åhman, H., Vatanen, A. & Bärlund, A. (2008) *Voittajajohtoryhmät – 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi*. Helsinki: WSOYPro.

Liitteet

Liite 1. Yksilöhaastattelujen haastattelurunko

Liite 2. Ryhmähaastattelujen haastattelurunko

Liite 3. Keskustelumalli yhteiseen tulevaisuustyöskentelyyn

Liite 4. Keskustelumalli: Muutokset lähitulevaisuudessa

Liite 5. Työkalu: Varaudutaan yllättäviin tilanteisiin

Liite 6. Neuvottelu asiakastarpeista

Liite 7. Työkalu: Yhteistyön virittäminen

Liite 8. Dialogihetki: Kuule ja kehitä

Liite 9. Työkalu: Osallistumisen akselit

Liite 1. Yksilöhaastattelujen haastattelurunko

Esittäytymiset, työhistoria, nykyiset työtehtävät

- Esittäytymiskierros: työhistoria lyhyesti esim. kauan ollut nyk. organisaatiossa ja nykyiset tehtävät
- Kerrotteko lyhyesti teidän yrityksestänne: mitä teille kuuluu?

2. Organisaation toiminnan yllättävät muutostilanteet

Minkälaisia organisaation toimintaa haastavia yllättäviä muutoksia on viime vuosina ollut?

Yllättävien muutostilanteiden vaikutukset toimintaan (Valitaan tarkempaan tarkasteluun 1-2 em. tilannetta kohdasta)

- Millaisia vaikutuksia tilanteilla oli toimintaanne?
- Millaisia vaikutuksia organisaation sisäisen toiminnan näkökulmasta?
- Millaisia vaikutuksia oli asiakkaan palveluun tai tuotteen tuottamiseen?
- Millaisia vaikutuksia oli johtamiseen?
- Mitä myönteistä tilanteessa tunnistatte? (Jos yllättävä tilanne on koettu kielteisesti.)
- Millaisia toimenpiteitä teitte tilanteiden ratkaisemiseksi?
- Miten toimintanne on uudistunut tilanteiden ja niiden ratkaisemisen myötä?

11. Selviytymiskeinot

- Miten johdit /-tte yllättävässä tilanteessa? (inhimillisyys, henkilöstön jaksaminen, tiedottaminen, päätöksenteko, toimintojen turvaaminen)
- Millaista yhteistyötä teitte tilanteesta selviytymiseksi? (sisäisesti / ulkoisesti / johdossa / koko organisaatiossa)
- Miten turvasitte toiminnan jatkuvuutta? (johditte uudistumista / uudistitte toimintaa)
- Miten teillä yleensä toimitaan yllättävissä muutostilanteissa? Onko tämä tyypillinen tapa toimia teillä?

12. Jatkoseuraamukset

Mitä yrityksessänne / organisaatiossanne on opittu yllättävistä tilanteista?

- sisäisen toimintanne ja sisäisen yhteistyön näkökulmasta?
 - ulkoisen yhteistyön ja kumppanuuksien näkökulmasta?
 - asiakkaan palvelun tai palveluprosessin näkökulmasta?
 - entä yrityksen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta?
 - hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmasta?
-
- Mitä olet johtajana oppinut yllättävistä tilanteista?
 - Onko jotain toimintanne mahdollisesti haastavia tilanteita nyt näkyvissä? Mitä?
 - Miten tunnistatte mahdolliset yllättävät tilanteet tulevaisuudessa?
 - Miten huolehditte toimintanne edellytyksistä jatkossa?
13. Mitä jäi mieleen edellisestä hankkeesta / yhteistyöstä (ESR Kasvetaan yhdessä -hanke), jossa käytitte Työterveyslaitoksen sparrausta? Oliko jotain hyödynnettävää?
14. Yhteenveto: Mikä on keskeistä yllättävistä tilanteista selviämiseen?
- Mitä muuta haluaisit vielä sanoa teemaan liittyen?
 - Hankkeessa järjestetään kaksi yhteistä työpajaa osallistuvien organisaatioiden johdolle. Tavoitteena on jakaa ja yhdessä työstää eri organisaatioiden käyttämiä toimenpiteitä yllättävissä muutoksissa. Mistä asioista ja minkälaisesta yhdessä kehittämistä näkisit, että sinä ja organisaationne hyötyisivät eniten?
 - Voiko olla yhteydessä, jos on tarvetta tarkentaa jotain haastattelussa esille tullutta asiaa?

KIITOS!

Liite 2. Ryhmähaastattelujen haastattelurunko

Esittäytymiset, työhistoria lyhyesti ja nykyiset tehtävät

- Esittäytymiskierros: työhistoria lyhyesti esim. kauan ollut nyk. organisaatiossa ja nykyiset tehtävät
- Kerrotteko lyhyesti teidän yrityksestänne: mitä teille kuuluu?
- Muistuta, että ei mainita kenenkään nimiä haastattelussa

3. Yrityksen / organisaation toiminnan yllättävien muutosten näkyminen omassa työssä

Minkälaisia yrityksen / organisaation toimintaa haastavia yllättäviä muutoksia on viime vuosina ollut? (Jos ei ole haastavia/yllättäviä, niin jutustellaan muutoksista ylipäättään?)

Miten se näkyi teidän työssänne? Kertokaa esimerkkejä

- Miten tilanteet heijastuivat työtehtäviinne? Muutoksia työtehtävissä, työjärjestelyissä?
- Työmäärään? Lisääntynyt/ vähentynyt?
- Miten se näkyi asiakkaiden palvelussa? Tai tuotanto-/palveluprosessissa tai työn organisoinnissa?

15. Selviytymiskeinot (otetaan esille samat tilanteet kuin yksilöhaastatteluissa esillä)

Miten yllättävää tilannetta on yrityksessänne / organisaatiossanne ratkaistu? Kertokaa esimerkkejä

- Millaisia ratkaisuja on tuotettu?
- Miten ratkaisut ovat palvelleet omaa työtänne?
- Entä asiakkaan palvelua tai tuotanto- / palveluprosessia?
- Entä yrityksen / organisaation toimintaa laajemmin?
- Miten tilannetta johdettiin? (inhimillisyys, henkilöstön jaksaminen, tiedottaminen, päätöksenteko, toimintojen turvaaminen)
- Millaista yhteistyötä tilanteessa tehtiin? (sisäisesti ja ulkoisesti)

Miten te olette osallistuneet ratkaisujen tuottamiseen?

- Mikä on ollut roolinne? Millaisia osallistumisen mahdollisuuksia on ollut?
- Millaisia näkökulmia olette tuoneet esiin?
- Miten näitä on huomioitu päätöksenteossa?

Miten työnne on yllättävän tilanteen seurauksena muuttunut?

- Miten koette muutoksen?
- Mikä on toimivaa?
- Mikä tuntuu hankalalta?
- Miten olette keskustelleet/ keskustellette muutoksista yhdessä?

16. Jatkoseuraamukset

Mitä yrityksessänne / organisaatiossanne on opittu yllättävistä tilanteista?

Peilatkaa omaan työnne kautta

- sisäisen toimintanne ja sisäisen yhteistyön näkökulmasta?
- ulkoisen yhteistyön ja kumppanuuksien näkökulmasta?
- asiakkaan palvelun tai palveluprosessin näkökulmasta?
- entä yrityksen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta?
- hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmasta?
- mitä odotatte johtamiselta / johdolta yllättävissä tilanteissa?

Miten toimintanne on uudistunut tilanteiden ja niiden ratkaisemisen myötä? ks. edellisen kysymyksen lista

Millä tavalla vastaavia yllättäviä tilanteita voisi ennakoida jatkossa?

- Mihin on erityisen tärkeä panostaa/ kiinnittää huomiota?
- Mitä ennakoivia toimenpiteitä teillä yrityksessä tehdään? Keitä on osallisena?
- Keiden olisi hyvä osallistua ennakointityöhön jatkossa?

Miten tunnistatte mahdolliset yllättävät tilanteet tulevaisuudessa?

- Millaista tietoa teillä työnne kautta on?
- Miten/ missä tilanteissa teidän on mahdollista tuoda esille näitä havaintojanne? Kenelle?

Mitä muuta haluaisitte sanoa haastattelun teemaan liittyen?

KIITOS!

Keskustelumalli yhteiseen tulevaisuustyöskentelyyn

Yhteinen ennakointi vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä. Kun koko henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä toimintaympäristössä on meneillään ja millaisia mahdollisia muutospolkuja on havaittavissa, eivät kaikki muutokset tule yllättäen. Yhteinen ennakointi ja tulevaisuudesta puhuminen on taito, jota kannattaa harjoitella. Tämä keskustelumalli tarjoaa selkeän rakenteen organisaation yhteiseen tulevaisuustyöskentelyyn.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia

Keskustelumallin avulla esihenkilö kutsuu työyhteisön pohtimaan, miten organisaation toimintaympäristö muuttuu ja miten muutokset vaikuttavat omaan työhön. Tavoitteena on tunnistaa yhdessä kehityskohteita, joiden edistäminen vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä ja toimintakykyä myös tulevaisuudessa. Tässä mallissa organisaation toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta:

- 1) Asiakkuudet
- 2) Tuotteet ja palvelut
- 3) Osaaminen ja työnjako
- 4) Strategia ja organisaation identiteetti

Keskustelun eteneminen

- **Vaihe 1:** Käykää näkökulma (1–4) kerrallaan läpi, mitä merkittäviä tapahtumia organisaatiossanne on tapahtunut edellisten kymmenen vuoden aikana. Kirjatkaa havaintonne tarralapuille ja sijoittakaa ne aikajanelle.
- **Vaihe 2:** Pohtikaa, mitä mahdollisia muutoksia on tulossa seuraavan kymmenen vuoden kuluessa ja miten ne voivat vaikuttaa toimintaanne. Käykää läpi neljä näkökulmaa. Kirjatkaa ajatuksenne tarralapuille ja sijoittakaa ne aikajanelle.
- **Vaihe 3:** Keskustelkaa, mitä kehittämistoimia teidän tulee toimintaanne tehdä, jotta menestytte myös kymmenen vuoden päästä. Huomioikaa edellisessä vaiheessa esiin nousseet mahdolliset muutuskulut. Kirjatkaa kaikki ajatukset muistioon.
- **Vaihe 4:** Sopikaa, mihin kehittämistoimiin tartutte heti ja mitä valmistelette myöhemmin. Sopikaa myös, milloin valmistelu aloitetaan. Kirjatkaa lopuksi sovitut asiat ja aikataulut muistioon jatkoa varten.

Mallipohjan työskentelyä varten löydät seuraavalta sivulta!

KESKUSTELUMALLI

Kenelle: Pienille ja keskisuurille organisaatioille

Ryhmän koko: 4–10 henkilöä.
Jos osallistujia on enemmän, jakautukaa useampaan ryhmään.

Tarvittava aika: noin 2 h

Hyödyt: Jaettu ymmärrys toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja omasta toiminnasta vahvistaa organisaatio muutoskyvykkyyttä.

LISÄTIETOJA

Mervi Halonen
Vanhempi asiantuntija
mervi.halonen@ttl.fi



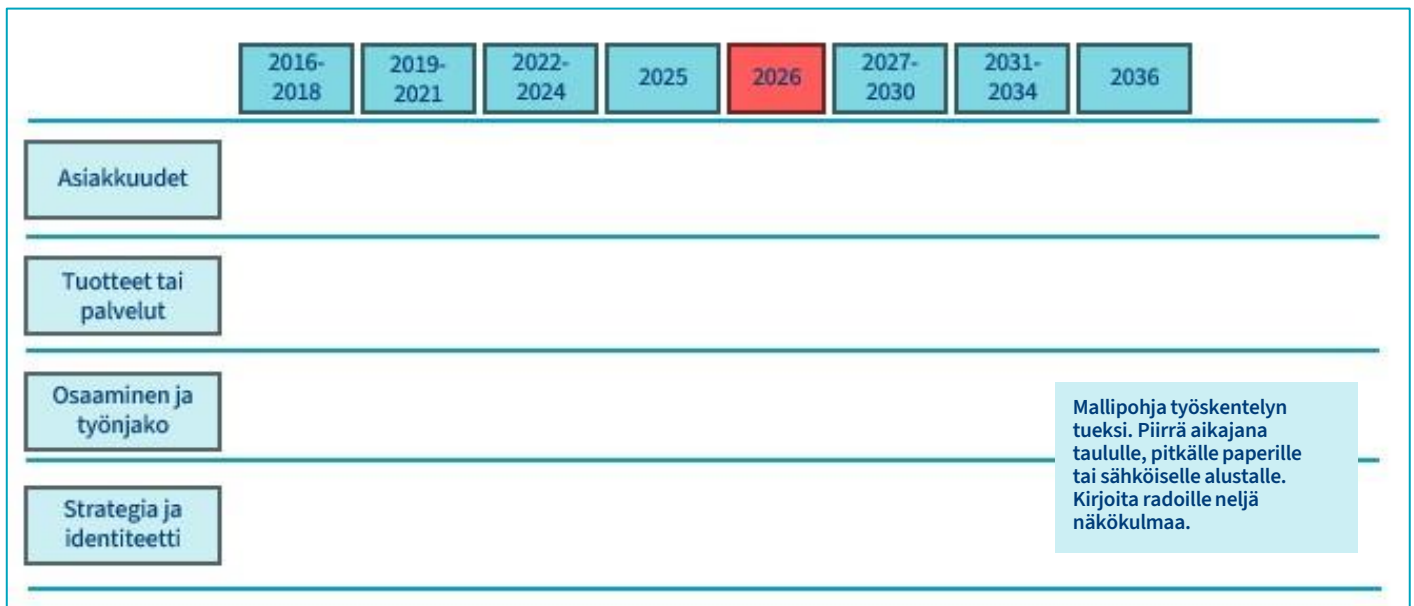
Tarvittavat materiaalit

- Pitkä paperi, jonka leveys on noin 2 m ja korkeus 1 m
- Tarralappuja ja tusseja
- Muistiinpanovälineet
- Vaihtoehtoisesti työskentely voidaan toteuttaa myös sähköisellä valkotalulla.

Valmistelu ennen työskentelyä

- Valmistelkaa ryhmätyöskentelyä varten yhteinen alusta: esimerkiksi pitkä paperi aikajanaa varten tai sähköinen valkotalu, johon mahtuu noin 20–50 tarralappua.
- Piirtäkää alustalle vaakasuuntainen aikajana. Merkitkää janan keskelle nykyhetki, vasemmalle kymmenen vuotta taaksepäin ja oikealle kymmenen vuotta eteenpäin.
- Lisätkää aikajanan alapuolelle neljä vaakasuoraa riviä ja niiden otsikoiksi keskustelun neljä näkökulmaa:
 - Asiakkuudet
 - Tuotteet tai palvelut
 - Osaaminen ja työnjako
 - Strategia ja organisaation identiteetti

Vinkki! Leikitelkää ajatuksella: "Mitä minulle kuuluu vuonna 2036?" Siirtykää tämän jälkeen pohtimaan mahdollisia muutoksia vaiheessa 2.



Keskustelumalli: Muutokset lähitulevaisuudessa

Yhteinen ennakointi vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä. Kun koko henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä toimintaympäristössä on meneillään ja millaisia mahdollisia muutospolkuja on havaittavissa, eivät kaikki muutokset tule yllättäen. Yhteinen ennakointi ja tulevaisuudesta puhuminen on taito, jota kannattaa harjoitella. Tämä keskustelumalli tarjoaa selkeän rakenteen organisaation yhteiseen tulevaisuustyöskentelyyn.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia

Keskustelumallin avulla esihenkilö kutsuu työyhteisön pohtimaan, miten organisaation toimintaympäristö muuttuu ja miten muutokset vaikuttavat omaan työhön. Työskentelyn aikajänne on lähitulevaisuus, eli 3–4 vuotta ajassa eteenpäin. Tavoitteena on tunnistaa yhdessä kehityskohteita, joiden edistäminen vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä ja toimintakykyä myös tulevaisuudessa. Tässä mallissa organisaation toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta:

- 1) Muutokset asiakkailla
- 2) Muutokset omassa työssänne
- 3) Muutokset organisaatiossanne
- 4) Muutokset toimialallanne

Keskustelun eteneminen

- **Vaihe 1:** Lämmittely: Kuvitelkaa, että on vuosi 2030 (noin 3–4 vuotta nykyhetkestä). Kertokaa toisillenne, mitä teille kuuluu, ja jakakaa jokin jännittävä uutinen, jonka kuulitte aamulla televisiosta (vuonna 2030).
- **Vaihe 2:** Keskustelkaa neljästä eri näkökulmasta, millaisia mahdollisia muutoksia ajattelette tapahtuvan lähitulevaisuudessa (noin 3–4 vuotta nykyhetkestä). Kirjoittakaa ajatuksenne tarralapuille ja sijoittakaa ne ruudukkoon.
- **Vaihe 3:** Keskustelkaa, mitä kehittämistoimia teidän tulee toimintaanne tehdä, jotta olette hyvin valmistautuneita tuleviin muutoksiin. Huomioikaa edellisessä vaiheessa esiin nousseet mahdolliset muutospolut. Kirjatkaa kaikki ajatukset muistioon.
- **Vaihe 4:** Sopikaa, mihin kehittämistoimiin tartutte heti ja mitä valmistelette myöhemmin. Sopikaa myös, milloin valmistelu aloitetaan. Kirjatkaa lopuksi sovitut asiat ja aikataulut muistioon jatkoa varten.

Mallipohjan työskentelyä varten löydät seuraavalta sivulta!

[TTL.FI/TUTKIMUS/HANKKEET/MUUTOSKYVYKKYYS-MENESTYSTEKIJANA](https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/muutoskyvykkyys-menestysteikijana)



KESKUSTELUMALLI

Kenelle: Pienille ja keskisuurille organisaatioille

Ryhmän koko: 4–10 henkilöä.
Jos osallistujia on enemmän, jakautukaa useampaan ryhmään.

Tarvittava aika: noin 2 h

Hyödyt: Jaettu ymmärrys toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja omasta toiminnasta vahvistaa organisaatio muutoskyvykkyyttä.

LISÄTIETOJA

Mervi Halonen
Vanhempi asiantuntija
mervi.halonen@ttl.fi

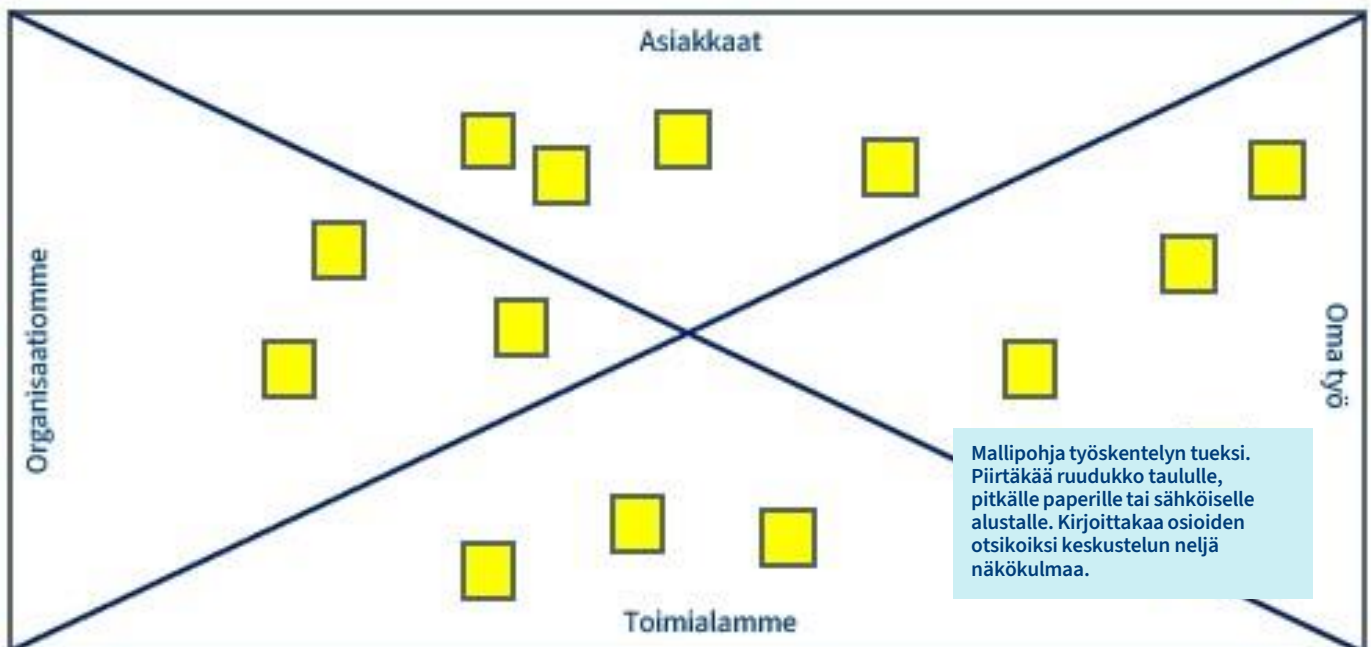
Tarvittavat materiaalit

- Pitkä paperi. Pituus noin 2 m ja korkeus 1 m
- Tarralappuja ja tusseja
- Muistiinpanovälineet
- Vaihtoehtoisesti työskentely voidaan toteuttaa myös sähköisellä valkotalulla.

Valmistelu ennen työskentelyä

- Valmistelkaa ryhmätyöskentelyä varten yhteinen alusta: esimerkiksi pitkä paperi aikajanaa varten tai sähköinen valkotalu, johon mahtuu noin 20–50 tarralappua.
- Piirtäkää paperille ristikko, kulmasta kulmaan.
- Kirjoittakaa jokaiseen ristikon osioon yksi näkökulma:
 - Muutokset asiakkailla
 - Muutokset omassa työssänne
 - Muutokset organisaatiossanne
 - Muutokset toimialallanne

Vinkki! Voitte toteuttaa työskentelyn kahdessa erässä. Ensimmäisellä kerralla keskustelkaa vaiheista 1-2 ja seuraavalla kerralla vaiheista 3-4.



Työkalu: Varaudutaan yllättäviin tilanteisiin

Kun organisaation työkalupakista löytyy suunnitelmia muutosten varalle sekä konkreettisia malleja, miten muutostilanteessa toimitaan, on oikeanlainen reagointi myös yllättävissä tilanteissa todennäköisempää. Tämä työskentelymalli auttaa työyhteisöä tunnistamaan toimintaa uhkaavat riskit ja kriittiset toiminnot sekä laatimaan suunnitelman, miten odottamattomiin tilanteisiin voidaan eri keinoin varautua.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Varaudutaan odottamattomiin tilanteisiin

Työskentelymalli perustuu viiteen vaiheeseen, jotka ohjaavat työyhteisöä tunnistamaan keskeiset riskit, jotka voivat uhata organisaation toimintaa, ja varautumaan niihin. Keskustelu on kaikkein hyödyllisintä koko työyhteisön voimin, sillä jokaisen on tärkeää tietää, miten toimia odottamattomissa tilanteissa. Malli vahvistaa organisaation toimintakykyä ja valmiutta sopeutua muutoksiin.

Työskentelyn vaiheet

- **Vaihe 1:** Keskustelkaa yhdessä, millaiset tapahtumat tai tilanteet voisivat keskeyttää tai lamauttaa toimintanne tai haitata sitä vakavasti. Listatkaa useita erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisia riskejä. Tässä vaiheessa ei tarvitse miettiä tapahtumien todennäköisyyksiä.
- **Vaihe 2:** Tunnistakaa yhdessä toiminnastanne ne prosessit tai toiminnot, joiden on jatkuttava nopeasti tilanteessa kuin tilanteessa. Keskittykää niihin, jotka ovat olennaisia ja kiireellisiä toiminnan jatkumisen kannalta. Arvioikaa myös, mitkä toiminnot voi tarvittaessa siirtää myöhemmäksi.
- **Vaihe 3:** Testatkaa edellisessä vaiheessa tunnistamienne keskeisten prosessien tai toimintojen jatkumisen mahdollisuuksia. Valitkaa jokin toimintanne lamauttava tapahtuma vaiheesta yksi. Pohtikaa sen avulla: 1) miten kyseinen tapahtuma vaikuttaa keskeisiin prosesseihinne, 2) miten toimitte tällaisessa tilanteessa ja 3) mitkä ovat käytössänne olevia keinoja, joilla voitte turvata keskeisten toimintojen jatkumisen.
- **Vaihe 4:** Laatikaa suunnitelma yllättävän ja toimintaa lamauttavan tilanteen varalle. Huomioikaa suunnitelmassa keskeisten prosessien tai toimintojen jatkuvuuden turvaaminen. Keskittykää oman toimintanne kannalta olennaisiin asioihin, joita ovat esimerkiksi tärkeimmät tehtävät, varahenkilöt ja tiedottaminen kiireessä.
- **Vaihe 5:** Sopikaa, miten päivitätte suunnitelmaa jatkossa. Sopikaa myös, miten viestitte suunnitelmasta niin, että jokainen organisaation jäsen on tietoinen sen sisällöstä ja omasta roolistaan yllättävissä tilanteissa. Sopikaa, miten perehdytätte uudet työntekijät suunnitelman sisältöön.

TYÖSKENTELYMALLI

Kenelle: Pienille ja keskisuurille organisaatioille

Ryhmän koko: 4–15 henkilöä

Tarvittava aika: noin 2 h

Hyödyt: Kaikilla työyhteisön jäsenillä on tieto siitä, mitkä ovat kaikkein tärkeimmät toiminnot yllättävissä tilanteissa sekä mitä pitää tehdä, jotta toiminnan jatkuminen turvataan.

LISÄTIETOJA

Mervi Halonen
Vanhempi asiantuntija
mervi.halonen@ttl.fi

Neuvottelu asiakastarpeista

Kun työ on itsenäistä ja työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, voi olla tarpeen keskustella yhteisistä linjauksista asiakaspalveluun liittyen. Yhteiset käytännöt ja toimintatavat tukevat sisäistä yhteistyötä ja lisäävät koko työyhteisön muutosvalmiutta.

Tämä työkalu antaa keinon käsitellä asiakkaiden odotuksia monesta eri näkökulmasta.



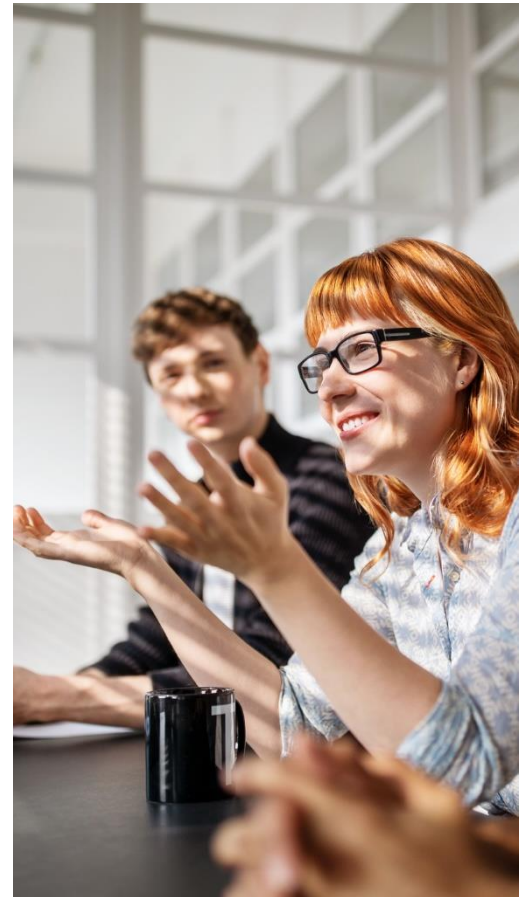
Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Asiakastarpeiden tunnistaminen

Neuvottelumallin avulla työyhteisössä muodostetaan yhteinen käsitys siitä, mikä on hyväksytty palvelutaso. Tämä tarkoittaa sitä, että keskustellaan myös niistä asiakkaiden toiveista, joita ei voida toteuttaa.

Työskentelyn vaiheet

- **Vaihe 1:** Kuvailkaa tyypillisiä asiakkaitanne ja ryhmitelkää samankaltaisia asiakasorganisaatioita (tai asiakastyyppejä) esimerkiksi 3–4 ryhmään. Ryhmittelyssä voitte hyödyntää esimerkiksi asiakkaiden tyypillisiä ongelmia tai pyyntöjä tai asiakasorganisaation kokoa. Antakaa ryhmille kuvaavat nimet.
- **Vaihe 2:** Jakakaa osallistujat noin 4 henkilön ryhmiin. Jaa jokaiselle ryhmälle yksi edellisen vaiheen asiakasryhmistä.
- **Vaihe 3:** Sopikaa oman ryhmänne sisällä rooleista: puolet osallistujista edustaa asiakasta ja puolet omaa organisaatiota.
- **Vaihe 4:** Valmistautukaa neuvottelemaan keskenänne, asiakkaan edustajat vastaan organisaation edustajat. Pohtikaa seuraavia kysymyksiä edustamissanne ryhmissä. Aikaa valmistautumiseen on 15 minuuttia. Kysymykset asiakkaille: 1) Mitä palautetta annamme tämän hetkisestä palvelusta? 2) Mitä odotamme palvelulta vuonna 2029?
 - Kysymykset oman organisaation edustajat -ryhmälle: 1) Mitä arvelemme asiakkaan odottavan meiltä vuonna 2029? 2) Mihin odotuksiin voimme vastata ja mihin emme voi vastata?
- **Vaihe 5:** Neuvottelu 15 min. Siirtykään ryhmittäin omiin pöytiin, jossa asiakkaat ja oman organisaation edustajat neuvottelevat asiakkaan tarpeista ja tarjottavasta palvelusta. Pääsettekö yhteisymmärrykseen tämänhetkisen palvelun sisällöstä sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista?
- **Vaihe 6:** Purkakaa keskustelu yhdessä keskustellen. Kirjatkaa näkyville 1) Asiakkaan keskeiset odotukset 2) Mihin odotuksiin vastaaminen vaatii meiltä organisaationa muutoksia? 3) Mihin odotuksiin organisaationa sanomme ei?
- **Vaihe 7:** Keskustelkaa lopuksi, mitä teidän pitää sopia asiakaspalveluun liittyen. Sopikaa tarvittaessa nykyisistä käytännöistä tai kehittämistoimenpiteistä.



NEUVOTTELUMALLI

Kenelle: Pienille ja keskisuurille organisaatioille

Ryhmän koko: 4–20 henkilöä.

Tarvittava aika: noin 1 h

Työskentelyn valmistelu:

Kirjoita asiakkaiden kysymykset ja oman organisaation edustajien kysymykset eri papereille ja tulosta osallistujille.

Hyödyt: Kaikilla on yhteinen käsitys siitä, mitä palveluun sisältyy tällä hetkellä ja mihin asiakasodotuksiin ei vastata. Tavoitteena on yhtenäinen palvelutaso riippumatta asiakkaasta ja organisaation edustajasta.

LISÄTIETOJA

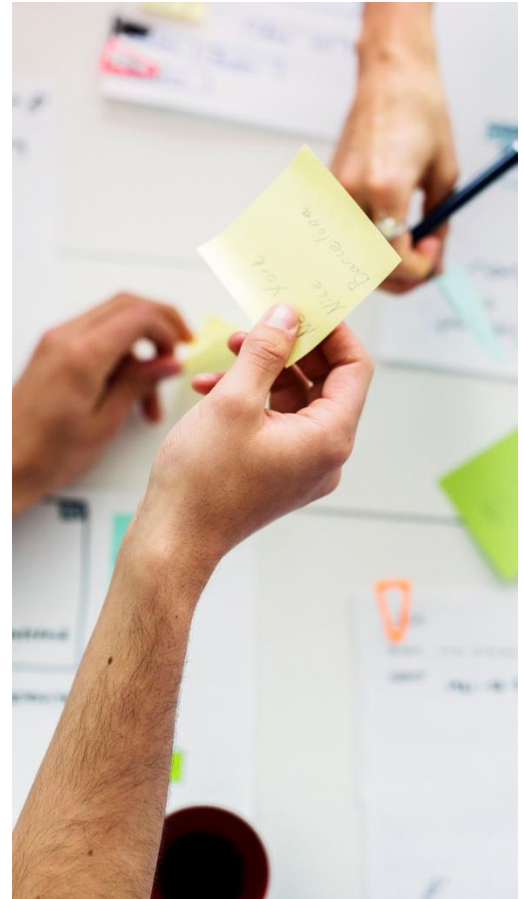
Mervi Halonen
Vanhempi asiantuntija
mervi.halonen@ttl.fi

Työkalu: Yhteistyön virittäminen

Hyvä yhteistyö takaa sen, että työ saadaan sujumaan ja vastaan tulevia ongelmia pystytään ratkomaan yhdessä. Työkalun tavoitteena on auttaa osallistujia tunnistamaan työprosessista kaikista kriittisimmät kohdat, jossa yhteistyön on sujuuttava. Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä organisaation sisäistä yhteistyötä, joka voi olla tiimien välistä tai tiimin jäsenten välillä tapahtuvaa.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Työskentelyn vaiheet

- **Vaihe 1:** Tunnistakaa organisaationne toiminnan keskeiset prosessit ja valitkaa niistä 1–2 jatkotyöstämistä varten. Jakautukaa yhtä moneen ryhmään, kuin valitsitte prosesseja jatkotyöstämistä varten.
- **Vaihe 2:** Kuvatkaa ryhmänne valitsema prosessi vaihe vaiheelta, esimerkiksi uimaratamallin mukaisesti. Esimerkki uimaratamallista löytyy seuraavalta sivulta.
- **Vaihe 3:** Esitelkää vuorotellen kuvaamanne prosessit toisille ryhmille. Kuuntelijoiden tehtävänä on täydentää prosessikuvausta ja esittää kysymyksiä. Kysymyksiin vastataan yhdessä keskustellen ja ratkaistaan mahdolliset haastekohdat yhdessä.
- **Vaihe 4:** Palatkaa pienryhmiin. Tehtävänä on tunnistaa prosessista ne kohdat, joissa yhteistyö on erittäin tärkeää. Merkitkää nämä kohdat prosessikuvaukseen. Vastatkaa kysymyksiin
 1. Miksi nämä kohdat ovat yhteistyön kannalta tärkeitä?
 2. Mitä riskejä tunnistatte, jos yhteistyö ei toimi riittävän hyvin?
- **Vaihe 5:** Esitelkää vuorotellen edellisen vaiheen tuotokset muille ryhmille.. Tämän jälkeen keskustelkaa yhdessä seuraavista kysymyksistä:
 1. Miten ylläpidetään yhteistyötä ja varmistetaan, että yhteistyö toimii prosessin tärkeimmissä kohdissa?
 2. Mitä muuta pitää huomioida?
- **Vaihe 6:** Sopikaa tarvittavista kehittämistoimenpiteistä ja muistakaa konkretia. Sopikaa aikatauluista, vastuista ja milloin palaatte arvioimaan toimenpiteiden onnistumista.

TYÖKALU

Kenelle: Pienille ja keskisuurille organisaatioille

Ryhmän koko: 4–15 henkilöä.

Tarvittava aika: noin 2 h

Hyödyt: Työyhteisön jäsenet tunnistavat yhteistyön merkityksen työn sujumiselle ja sopivat toimenpiteitä yhteistyön kehittämiseksi.

LISÄTIETOJA

Mervi Halonen
Vanhempi asiantuntija
mervi.halonen@ttl.fi

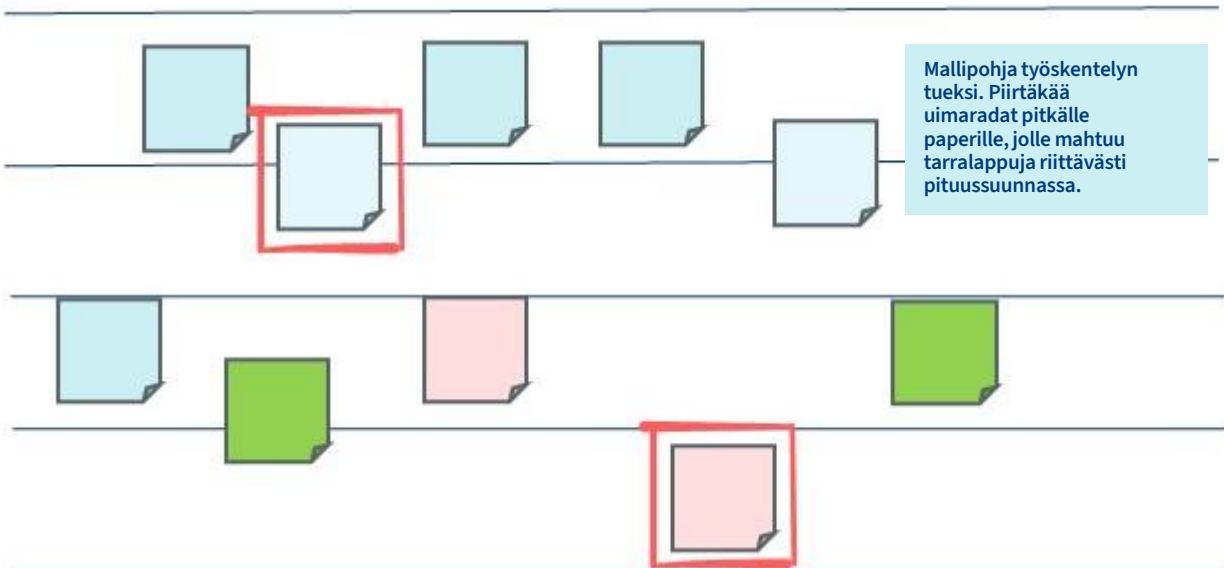
Valmistelu ennen työskentelyä

- Varatkaa työskentelyä varten tusseja, tarralappuja, pitkiä papereita (esim. 2 m) prosessikuvausta varten tai sähköinen valkotalu
- Pohtikaa etukäteen, kuinka monta prosessia kuvaatte ja varatkaa yhtä monta pitkä paperia tai valkotaulua

Vinkit työskentelyyn etäyhteyksin

- Valitkaa teille sopiva sähköinen valkotaulu, johon on mahdollista tuoda kuvana tai piirtää uimaradat työskentelyn pohjaksi. Varmistakaa, että valkotauluun mahtuu vaaka-suunnassa riittävästi lappuja tai kirjoitusta.
- Varmistakaa, että osallistujat osaavat käyttää valkotaulua sujuvasti
- Yhteisen keskustelun aikana on tärkeää, että jokainen osallistuu aktiivisesti. Hyödyntäkää esimerkiksi kierrosta, jossa jokainen kertoo näkemyksensä vuorollaan, tai sopikaa, että jokainen kirjoittaa ajatuksensa chatiin.

Vinkki! Voitte virittäytyä yhteistyön teemaan puhekierroksella, jossa jokainen kertoo vuorollaan viimeisimmän työtilanteen, jossa yhteistyö toimi erittäin hyvin.



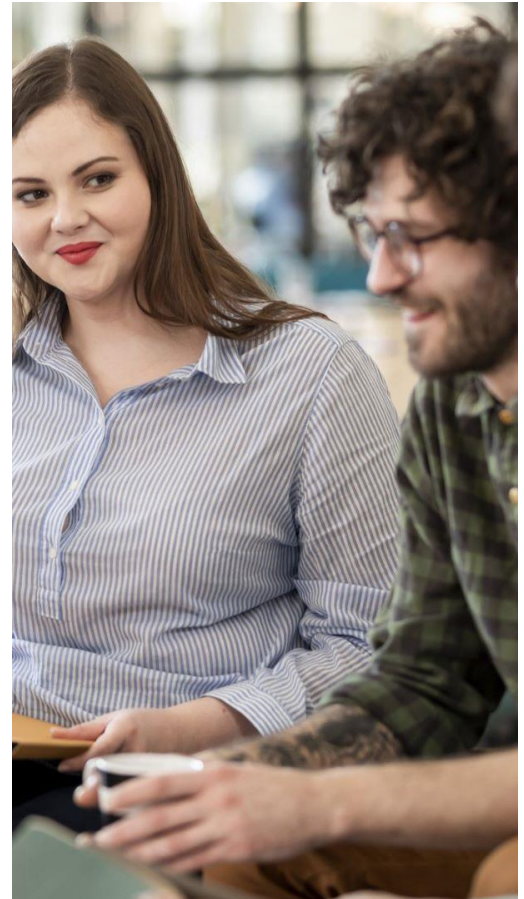
Dialogihetki: Kuule ja kehitä

Kokemus siitä, että on tullut kuulluksi työpaikalla, vahvistaa halua osallistua työpaikan yhteisten asioiden kehittämiseen. Aktiivinen osallistuminen yhteiseen kehittämiseen on yksi keskeinen keino vahvistaa työpaikan muutoskyvykkyyttä.

Tässä työkalussa yhteistyöllä tarkoitetaan organisaation sisäistä yhteistyötä, joka voi olla tiimien välistä tai tiimin jäsenten välillä tapahtuvaa.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Kehitetään mahdollisuuksia tulla kuulluksi työpaikalla

Dialogihetken kysymykset auttavat osallistujia konkretisoimaan ja kehittämään kuulluksi tulemisen kokemusta, joka voi muuten tuntua abstraktilta. Keskustelut on hyödyllisintä käydä pienryhmissä, jotta jokainen voi tuoda esille omat näkemyksensä ja samalla kuulla muiden ajatuksia. Lopuksi yhteinen keskustelu auttaa sopimaan toimintatavoista, jotka edistävät osallistumista ja vahvistavat kokemusta siitä, että jokaisen mielipide on arvokas. Kuulluksi tulemistä tarkastellaan viidessä työpaikan vuorovaikutustilanteessa, joita ovat:

- 1) Kehittäminen
- 2) Päätöksenteko
- 3) Strategiaprosessi
- 4) Tiimipalaveri (etä tai live)
- 5) Tauot ja muut epämuodolliset tilaisuudet

Osallistajat vastaavat jokaisen vuorovaikutustilanteen osalta seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mikä on konkreettinen esimerkki tilanteesta, jossa olet kokenut tulleeesi kuulluksi?
- 2) Miten luotte yhdessä keskustelun, jossa jokaisella on mahdollisuus osallistua?
- 3) Mikä tekee keskusteluun osallistumisesta helppoa?
- 4) Mikä konkreettinen toiminta luo tunteen, että on tullut kuulluksi ja arvostetuksi?

Seuraavalla sivulla on kuvaus työskentelyn etenemisestä.

DIALOGIHETKI

Kenelle: Pienille ja keskisuurille organisaatioille

Ryhmän koko: 8–25 henkilöä. Mikäli osallistujia on vähemmän, keskustelkaa yhdessä ryhmässä.

Tarvittava aika: noin 1,5 h

Hyödyt: Osallistujat tunnistavat konkreettisia keinoja lisätä kuulluksi tulemisen ja arvostuksen kokemuksia.

LISÄTIETOJA

Mervi Halonen
Vanhempi asiantuntija
mervi.halonen@ttl.fi

Valmistelu ennen työskentelyä

- Valmistelkaa viisi fläppipaperia keskustelupisteitä varten. Kirjoittakaa jokaiseen paperiin otsikko (kehittäminen, päätöksenteko jne) sekä neljä keskustelukysymystä (kts. Edellinen sivu). Keskustelukysymykset ovat samat jokaisessa keskustelupisteessä.
- Vaihtoehto kysymysten kirjoittamiselle: Tulosta kysymykset jokaisen keskustelupisteen viereen.
- Tarvitsette lisäksi tusseja.

Vinkki! Jakakaa osallistujat ryhmiin satunnaisesti oman tiimin sijaan. Saatte todennäköisemmin uusia näkökulmia aiheeseen.

Työskentelyn eteneminen

- **Vaihe 1:** Lämmittely. Jokainen kuvailee vuorollaan työtilannetta, jossa on kokenut tullessa kuulluksi ja hänen mielipidettään on arvostettu. Voitte hyödyntää kuvakortteja: jokainen valitsee yhden kortin, joka kuvaa tilannetta, ja kertoo kortin avulla kokemuksestaan.
- **Vaihe 2.** Osallistujat jaetaan 4–5 henkilön ryhmiin. Tavoite on, että ryhmät keskustelevat ja osallistujat kuulevat erilaisia näkökulmia.
- **Vaihe 3.** Ryhmät kiertävät vuorollaan viisi keskustelupistettä. He lukevat ensin muiden vastaukset ja lisäävät sitten yhteiselle paperille oman vastauksensa. Pyritään siihen, ettei toisteta samoja asioita. Keskustelu-aikaa on 10–15 minuuttia per piste.
- **Vaihe 4.** Jokainen ryhmä kertoo vuorollaan muille sen keskustelupisteen tuotokset, johon ovat kierroksen loppuun jääneet.
- **Vaihe 5.** Yhteinen keskustelu. Osallistujat tunnistavat organisaationsa vahvuudet liittyen kuulluksi tulemiseen. Tarvittaessa voidaan sopia uusista käytännöistä ja toimenpiteistä. Pysykää konkreetian tasolla.

4. keskustelupiste:

Vuorovaikutustilanne: Tiimipalaveri (etänä tai kasvokkain)

1. Mikä on konkreettinen esimerkki tilanteesta, jossa olet kokenut tullessi kuulluksi?

”Ideani uudesta kopiokoneesta sai kannatusta.”

2. Miten luotte yhdessä keskustelun, jossa jokaisella on mahdollisuus osallistua?

”Voitaisinko tehdä kierros, jossa jokainen sanoo mielipiteensä?”

3. Mikä tekee keskusteluun osallistumisesta helppoa?

”Toivon, että minulta kysytään asiaa.”

4. Mikä konkreettinen teko luo tunteen siitä, että on tullut kuulluksi ja mielipidettä arvostetaan?

”Jos minulta kysytään lisätietoja tai tarkennusta asiaan.”

”Kaikki aidosti kuuntelevat, eivätkä tuijota omaa tietokonettaan keskustelun aikana.”

Mallipohja työskentelyn tueksi: kirjoita otsikko ja neljä kysymystä isolle paperille (esim. fläppipaperi).

Työkalu: Osallistumisen akselit

Koko henkilöstön osallistuminen yhteiseen kehittämiseen ja päätöksentekoon lisää organisaation muutosvalmiutta. Osallistumiselle on annettava mahdollisuuksia, siihen on rohkaistava ja sitä on harjoitettava.

Työkalu on suunnattu johtoryhmille keskustelun herättäjäksi ja kehittämisen tueksi.



Työsuojelurahasto
Arbetsarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Kehitetään henkilöstön osallistumista ja osallisuuden mahdollisuuksia

Työkalu ohjaa johtoryhmää tarkastelemaan viimeaikaisia päätöksiä ja niiden tekemisen tapaa. Tavoitteena on, että johtoryhmä havaitsee asioita ja aiheita, joiden valmisteluun ja kehittämiseen tarvitaan henkilöstö mukaan.

Työskentelyn eteneminen

- **Vaihe 1:** Listatkaa viimeisen puolen vuoden aikana tehtyjä päätöksiä ja kehittämistoimenpiteitä. Kirjoittakaa jokainen erilliselle tarralapulle. Tämä vaihe toteutetaan yksilöpohdintana.
- **Vaihe 2:** Jokainen tuo vuorollaan tarralaput yhteiselle taululle ja sijoittaa ne vaaka-akselille sen mukaan, kohdistuuko päätös nykytilaan vai tulevaisuuden suunnitteluun. Mikäli sama asia tulee esille moneen kertaan, laput yhdistetään.
- **Vaihe 3.** Keskustelkaa yhdessä tarralappu kerrallaan, oliko henkilöstö mukana valmistelussa vai valmisteltiin päätös tai toimenpide johtoryhmän kesken. Siirtäkää tarralappua pystyakselilla ylös- tai alaspäin keskiviivasta. Pystyakselin ulottuvuudet ovat henkilöstö mukana kehittämisessä ja valmistelussa (ylhäällä) ja johtoryhmä valmistelee ja kehittää (alhaalla).
- **Vaihe 4.** Keskustelkaa yhdessä siitä, missä asioissa henkilöstön osallistuminen tuo lisähyötyä jatkossa. Ympyröikää kyseiset tarralaput.
- **Vaihe 5.** Sopikaa yhdessä tarvittavista kehittämistoimenpiteistä, joilla varmistatte jatkossa henkilöstön osallistumismahdollisuudet riittävän aikaisessa vaiheessa päätöksentekoprosessia. Pysykää konkretiassa, sopikaa vastuuhenkilöt, aikataulut ja ajankohta, jolloin arvioitte tilannetta uudelleen.

TYÖSKENTELYMALLI

Kenelle: Pienten ja keskisuurten organisaatioiden johtoryhmät

Ryhmän koko: 2–6 henkilöä

Tarvittava aika: noin 1,5 h

Hyödyt: Osallistujat tunnistavat konkreettisia asioita, joissa henkilöstön osallistuminen valmisteluun ja päätöksentekoon on tarpeellista.

LISÄTIETOJA

Mervi Halonen
Vanhempi asiantuntija
mervi.halonen@ttl.fi

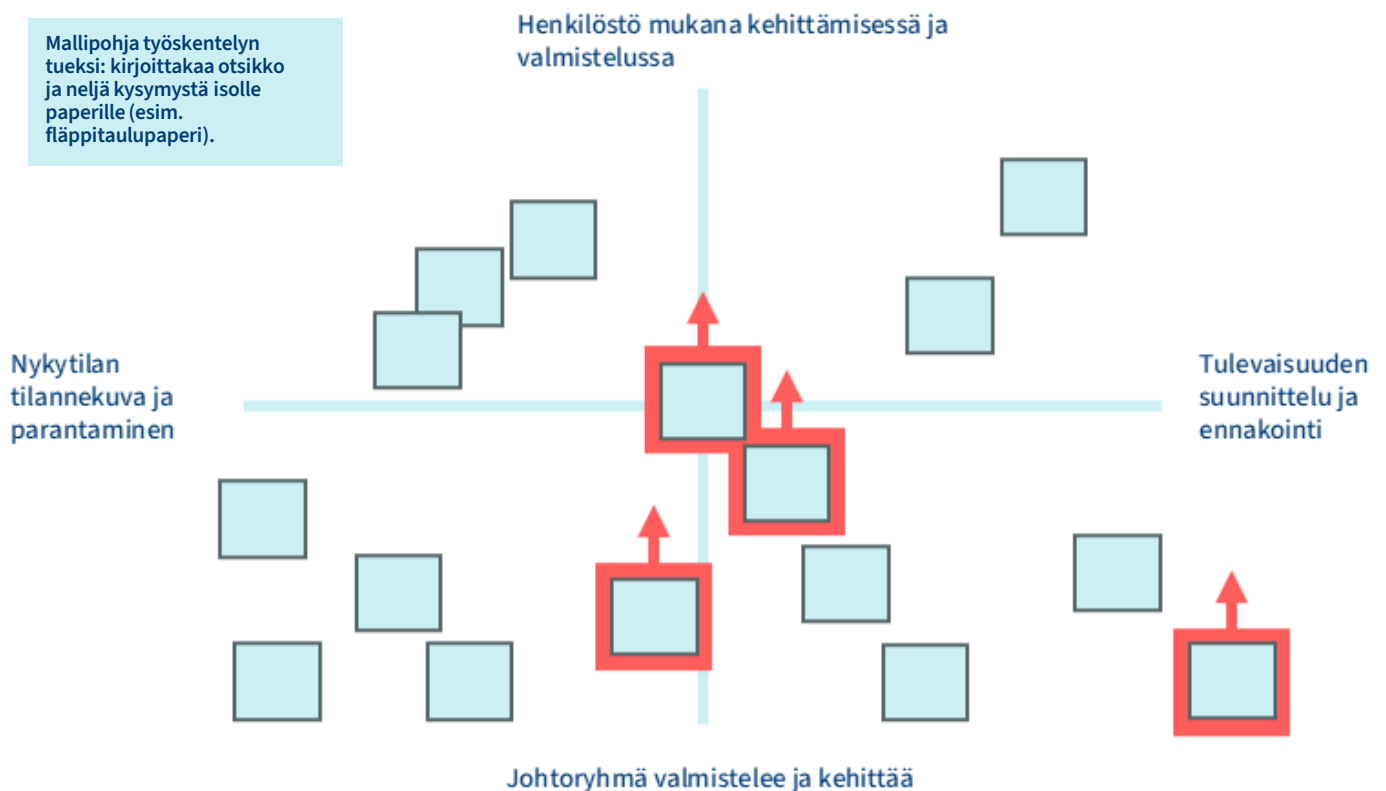
Mitä tarvitsette?

- Fläppitaulupaperi tai valkotaulu
- Tusseja ja liimalappuja
- Muistio, johon kirjaatte lopuksi sovitut asiat, vastuuhenkilöt ja aikataulut

Vinkki! Vaihe 4, eli niiden asioiden tunnistaminen, joissa henkilöstön osallistuminen on hyödyllistä, on usein vaikea. Käyttäkää siihen aikaa ja pohtikaa asioita useista eri näkökulmista.

Työskentelyn valmistelu

- Valmistelkaa etukäteen fläppipaperi, valkotaulu tai sähköinen alusta.
- Piirtäkää ensin vain vaaka-akseli ja kirjoittakaa siihen ulottuvuudet: Tavoitteena nykytilan parantaminen (vasen reuna) ja tavoitteena tulevaisuuden suunnittelu ja ennakointi (oikea reuna).
- Työskentelyn kolmannessa vaiheessa piirtäkää taululle pystyakseli ja kirjoittakaa ulottuvuudet: henkilöstö mukana kehittämisessä ja valmistelussa (ylhäällä) ja johtoryhmä valmistelee ja kehittää (alhaalla).





Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työelämä on suurimmassa muutoksessa vuosikymmeniin, jossa perättäiset sekä päällekkäiset yllättävät tilanteet ja muutokset haastavat organisaatioiden toimintaa ja olemassaoloa. Pienten ja keskisuurten organisaatioiden mahdollisuudet selvitä tällaisista tilanteista ovat suuria organisaatioita rajatummalla, joskin niillä on myös vahvuuksia verrattuna suuriin organisaatioihin.

Tässä hankkeessa tutkimme pienten ja keskisuurten organisaatioiden kokemuksia ja ratkaisukeinoja viime vuosien yllättävissä tilanteissa sekä keinoja organisaatioresilienssin vahvistamiseksi.

Työterveyslaitos
PL 40
00251 Helsinki
www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-246-5 (PDF)

Työterveyslaitos

Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health