



Mari Rantakangas

STRATEGISET PÄÄTÖKSET RAKENTAMASSA ORGANISAATION RESILIENSSIÄ

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Toukokuu 2023

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle.....	4
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	STRATEGIA	8
2.1	Strategiset päätökset	10
2.2	Strategian muodostuminen	12
3	RESILIENSSI	14
3.1	Näkökulmia resilienssiin organisaatio- ja liiketoimintakontekstissa ..	14
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	17
4.1	Narratiivinen kirjallisuuskatsaus	17
4.2	Aineiston hankinta ja aineiston arviointi.....	17
5	ANALYYSI	20
5.1	Resilienssi rakentuu eri tarkasteluympäristöissä.....	20
5.2	Strategiset päätökset ja resilienssin rakentuminen.....	23
6	YHTEENVETO	27
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	27
6.2	Teoreettinen kontribuutio	28
6.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	29
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteiden arviointi.....	30
6.5	Jatkotutkimusedotukset	31
7	LÄHDELUETTELO	33

KUVIOT

Kuvio 1. Millaiset strategiset päätökset myötävaikuttavat niihin tekijöihin, jotka rakentavat organisaation resilienssiä	26
---	-----------

TAULUKKO

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsaukseen valittu tutkimusaineisto	19
---	-----------

1 JOHDANTO

Jokapäiväisessä toiminnassa – olipa kyse sitten luonnosta, ihmismielestä tai organisaatioista, edellytetään jonkinasteista jatkuvaa olosuhteisiin tai muutokseen sopeutumista, sekä erilaisista kriiseistä, vastoinkäymisistä ja traumaista palautumista. Palautumista on kaikkialla, ja itsessään jo elämä ja sen monimuotoisuus on sopeutumisellaan ja muutoskyvykkyydellään paras esimerkki erilaisten, jatkuvien muutosten ja kriisien keskellä selviytymisestä – kuten Hamel ja Välikangas (2003) artikkelissaan *The Quest for Resilience* kuvailevat.

Useilla eri tieteenaloilla, kuten psykologiassa, ekologiassa, tekniikassa sekä yhteiskuntatieteissä eräänlaista palautumista ja sopeutumista kuvaa termi resilienssi (Hamel & Välikangas, 2003; Linkov, Triump & Keisler, 2018). Sana resilienssi juontaa juurensa latinan kielisestä sanasta ”resilio”, joka tarkoittaa palautua (return) ja ponnahtaa takaisin (to spring back) (McAslan, 2010 via Carrio Carro, Castro Delgado & Arcos González, 2019). Resilienssi on viimeisimpien vuosien aikana noussut yhä useampien akateemisten julkaisujen teemaksi ja sitä onkin tarkasteltu useista erilaisista tieteellisistä näkökulmista, erilaisissa konteksteissa ja skenaarioissa (Carrio Carro ym., 2019; Linnenluecke, 2017).

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Tässä tutkielmassa strategian ja resilienssin käsitteitä tarkastellaan organisaatiokontekstissa. Palautumista kuvaavan resilienssin käsittely organisaatiokontekstissa on relevanttia, sillä jokainen organisaatio kohtaa ajoittain erilaisia haasteita ja häiriöitä, joista niiden on tavalla tai toisella selviydyttävä toiminnan jatkumiseksi. Kaikkiin mahdollisiin häiriöihin on mahdotonta varautua pelkästään systemaattisella riskienhallinnalla tai erilaisilla puolustusstrategioilla, kuten monet esimerkit historiassamme ovat osoittaneet. Esimerkiksi erilaiset sodat, luonnonkatastrofit ja pandemiat ovat kokoluokaltaan niin merkittäviä yksittäisiä riskejä, etteivät organisaatiot lähtökohtaisesti pysty pelkästään käytäntö- tai suunnitelmatasolla varautumaan niiden keskellä toimimiseen, sillä etenkin merkittävät toimintaympäristön muutokset ovat vaikeasti ennustettavissa ja hallittavissa. Organisaatiolta edellytetään siis riskienhallinnan lisäksi luonteenomaista kykyä

selviytyä ja selättää haasteet. (Linnenluecke, 2017; Wut ym., 2022.) Suurempien, yksittäisten muutosten ja katastrofien lisäksi jokainen organisaatio joutuu työskentelemään jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa, jota vauhdittavat muun muassa teknologinen kehitys, sosiaalisen ympäristön ja kulttuurin muuttuminen sekä organisaation sisäiset muutokset (Carrio Carro ym., 2019).

Yritykset, jotka eivät sopeudu muutoksiin ja toimintaympäristönsä disruptioihin, menettävät ennen pitkää kilpailukykyänsä ja sen myötä paikkansa markkinoilla (Hamel & Välikangas, 2003). Erilaisia muutoksia ja haasteita kohtaaville organisaatioille ja sen jäsenille resilienssi onkin yleisesti ottaen toivottava ja toimintaa vakauttava ominaisuus, jota kannattaa pyrkiä rakentamaan ja kehittämään. Resilienssi vahvistaa organisaatiota ja takaa valmiuksia muuttua ja sopeutua erilaisiin ympäristön aiheuttamiin olosuhteisiin, joissa toimiminen edellyttää organisaatiolta sisäänrakennettua kykyä selviytyä. (Linnenluecke, 2017.)

Tutkielmassa lähestytään organisaation resilienssiä ja sen rakentumista strategisten päätösten kautta. Resilienssin, sen kehittymisen ja organisaation strategian välistä yhteyttä on tieteellisessä keskustelussa tutkittu muun muassa erilaisissa tapaustutkimuksissa ja operatiivisen toiminnan kontekstissa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on liittää tieteelliseen keskusteluun näkökulmaa strategisesta, suunnittelevan ja linjaavan tason toiminnasta, käsittelemättä niinkään organisaation konkreettista päivittäistä toimintaa tai esimerkiksi strategisten päätösten toteuttamista. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2009) kuvailevat strategiaa olemukseltaan integroivaksi, sillä se tuo yhteen tarkoituksen ja toiminnan, jotka muokkaavat organisaation toimintaa ja vaikuttavat sen suoriutumiseen. Tämän pohjalta voidaankin ajatella strategian olevan kattava lähestymistapa tarkastella organisaation resilienssiä ja sen rakentumista. Strategiaan liittyvistä elementeistä lähestymistavaksi valikoitui strategiset päätökset, sillä niitä voidaan pitää konkreettisina ja organisaation toiminnan kannalta yksinä keskeisimmistä päätöksistä, jotka vaikuttavat laajasti koko organisaatioon (Ansoff, 1987a).

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kuten jo todettu, aikaisemmassa tutkimuksessa resilienssiä on käsitelty organisaatio- ja liiketoimintakontekstissa useista erilaisista näkökulmista. Näkökulmat ovat kuitenkin painottuneet lähinnä organisaation operatiivisiin toimintoihin; resilienssiä on käsitelty esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa, sidosryhmien ja jakelukanavien hallinnassa sekä riskienhallinnassa, jossa tutkimukseen on yleensä liitetty konkreettisia esimerkkejä toimintatavoista, jotka vaikuttavat organisaation resilienssiin.

Tässä tutkielmassa resilienssin tarkastelua ei rajata liiketoiminta- ja organisaatiokontekstin sisällä koskemaan esimerkiksi yksittäistä toimialaa tai organisaatiota, vaan pyritään muodostamaan yleinen käsitys organisaation resilienssistä ja sen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä, sekä määrittelemään millaisilla strategisilla päätöksillä organisaation resilienssin kehittymiseen voidaan myötävaikuttaa. Tutkielmassa pyritään löytämään yhteyksiä organisaation strategisen päätösten ja resilienssin rakentumisen välillä, ja tavoitteena on tuoda laajasti sovellettavaa tietoa resilienssin kehittymisestä ja vahvistamisesta, jota voidaan hyödyntää parempaa resilienssiä tavoittelevan organisaation strategiisiin päätöksiin ja niiden arviointiin. Tutkielma pyrkii tarjoamaan näkökulmaa etenkin organisaation ja sen toiminnan suunnittelevan ja linjaavan tason työskentelyyn, jossa strategisia päätöksiä tekevä taho tahtoo erityisesti huomioida ne strategiset päätökset, joilla organisaation resilienssin rakentumiseen voidaan vaikuttaa. Tutkielma kiteytyy seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

1) *Millaiset strategiset päätökset rakentavat organisaation resilienssiä?*

Jotta strategiatyössä ja strategisten päätösten muodostamisessa voitaisiin huomioida organisaation resilienssi ja toimia tavoitteellisesti resilienssin vahvistamiseksi, on tärkeää ymmärtää erityisesti sitä, miten organisaation resilienssi kehittyy ja millaiset tekijät siihen myötävaikuttavat. Tämän tutkimuksen apututkimuskysymys tukee olennaisesti tutkielman päätutkimuskysymykseen vastaamista, ja ennen kaikkea auttaa lukijaa hahmottamaan aihetta perustavanlaatuisemmalla tasolla. Tämän tutkielman apututkimuskysymys on:

2) *Millaiset tekijät myötävaikuttavat organisaation resilienssin rakentumiseen?*

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä on tutkielman johdantoluku, jossa pyritään ensin luomaan yleisellä tasolla ymmärrystä strategiasta, strategisista päätöksistä sekä resilienssistä organisaatiokontekstissa johdatellen lukijaa tutkimuksen aiheeseen. Johdantoluvussa esitellään myös tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkielman teoriaosuudessa syvennyttään strategiaan ja resilienssiin osittain erillisinä kokonaisuuksinaan, jotta molemmat käsitteet sekä tutkimukselle olennaiset näkökulmat hahmottuvat ennen analyysin siirtymistä. Strategiaa ja strategian muodostumista on tutkimuksen kannalta tärkeää ymmärtää, jotta lukija hahmottaa strategisen tason toimintakentän, jossa resilienssin rakentumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan.

Menetelmäosuudessa käsitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, kuvataan analyysia varten kerätty aineisto taulukon muodossa sekä avataan aineiston hankintaa ja rajaamista. Analyysissa tulkitaan kerätyn aineiston artikkeleja ja pyritään johtamaan havaintoja yhdistelemällä tietoa, joka auttaa vastaamaan ensin apututkimuskysymykseen, ja tämän jälkeen päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksessa käsitellään myös potentiaalisia syitä ja organisaation insentiivejä resilienssin kehittämiseksi yleisellä tasolla. Tutkimuksen lopussa esitetään havainnot ja johtopäätökset, teoreettinen kontribuutio, tutkimuksen rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 STRATEGIA

Strategia on laaja ja monitasoinen klusterikäsite, jota tieteellisessä keskustelussa käsitellään hyvin erilaisista näkökulmista, liiketoiminta- ja organisaatiokontekstin lisäksi myös esimerkiksi sotakontekstissa ja peliteoriassa (Kornberger & Vaara, 2022; Mintzberg ym., 2009). Termi *strategia* juontaa juurensa alun perin antiikin ajan kreikan kielestä, jossa strategiasta on jo vuosisatojen ajan kirjoitettu muun muassa kuvaamaan komppanian kenraalin sodankäyntitaitoa ja päätöksiä, tai liikkeitä suhteessa vastustajaan. (Heuser, 2010, s. 3–7.) Strategian käsite on sittemmin levinnyt laajemmin myös organisaatio- ja liiketoimintakontekstiin, jossa H. Igor Ansoff (1987a) ensimmäisten joukossa esitteli muun muassa strategisen johtamisen ja strategisen suunnittelun teoriaa, vaihteita ja evoluutiota 1960-luvulla.

Mintzbergin ym. (2009) mukaan strategiaa on lähes aina kuvattu yksinkertaistetusti jonkinlaisena tulevaisuuden päätöksiä ohjaavana, tietoisena tai tiedostamattomana ohjeistona. Osittain strategian tutkimus ja kirjallisuus painottuu vahvasti praktiseen lähestymistapaan, jolla esimerkiksi Johnson, Whittington, Scholes, Angwin ja Regnér (2014) käsittelevät strategiaa organisaation pitkän aikavälin suuntana ja tavoitteina, joita kohti organisaatio pyrkii toiminnassaan kulkemaan. Toisaalta strategia voidaan käsittää myös diskurssina, joka poikkeaa olemukseltaan suunnitelma- ja ohjeistoajattelusta, jossa strategiaa kuvataan konkreettisemmin. Diskurssi voidaan käsittää eräänlaisena abstraktina, sosiaaliseen kontekstiin upotettuna käytäntöjen ja ideoiden joukkona, joka vaikuttaa ja ohjaa tapaamme suhtautua erilaisiin ilmiöihin ja toimia niiden keskellä (Knights & Morgan, 1991).

Praktisemmän strategianäkemyksen ja diskurssiajattelun lisäksi strategiaa voidaan pitää myös emergenttinä, jolla tarkoitetaan käytännössä realisoitunutta strategiaa, jossa strategian elementit ja toimenpiteet nousevat eri puolilta organisaatiosta, sen toiminnasta ja erilaisista näkökulmista tarkoituksettomasti, ikään kuin itsestään – ei siis tietoisista strategisista päätöksistä, toimista tai valinoista. Strategian käsittäminen emergenttinä muuttaa perinteistä strategiakäsitystä, jossa strategiaan ja sen ”jalkauttamiseen” ajatellaan voitavan systemaattisesti vaikuttaa toiminnan ja erilaisten päätösten kautta. (Mintzberg & Waters, 1985; Mirabeau & Maguire, 2014.) Mintzberg ja Waters liittävät emergenttiin strategiaan vahvasti jatkuvan oppimisen, jota

emergentti strategia paitsi edellyttää, mutta joka myös mahdollistuu, kun strategian määritelmää ja sen käsittämistä laajennetaan tarkoituksenmukaisesta (deliberate) ja ohjaavasta strategiasta kohti toiminnasta nousevaa ja kehkeytyvää suuntaa. Heidän määritelmänsä mukaan strategia muodostuu siis eräänlaisena oppimisen prosessina, jossa strategia realisoituu osittain tarkoituksenmukaisena ja osittain emergenttinä, eli toiminnasta nousevana kokonaisuutena (Mintzberg ja Waters). Oppiminen ja refleктоiva näkökulma on keskeinen erityisesti silloin, kun strategian kautta tarkastellaan organisaation toiminnan kehittämistä tai organisaation tavoitteellista muokkaamista – oppiminen muun muassa auttaa välttämään virheitä ja hioo prosesseja haluttuun suuntaan.

Strategialla on merkittävä rooli siinä, miten johto ja päätöksentekijät ajattelevat omasta organisaatiostaan (Knights & Morgan, 1991). Nykyään strategiaa voidaan pitää jopa organisaatiolle välttämättömänä, sillä se toimii yhtenä toimintaa ohjaavana ja linjaavana elementtinä, joka ohjausvoimansa lisäksi yhdistää organisaatiota ja sanoittaa organisaation ydinviestin ja tavoitteet, joihin toiminnan kautta tulisi pyrkiä. Strategian lisäksi myös strategisen toiminnan, kuten strategisten päätösten, tiedostaminen on keskeistä, jotta päätöksiin osataan suhtautua niiden vaatimalla tavalla (Hendry, 2000).

Tässä tutkielmassa strategiaa käsitellään praktisesta näkökulmasta tarkoituksenmukaisena, eli olettaen, että strategian muodostamiseen ja strategisen toiminnan luomiseen tarvitaan konkreettisia valintoja ja päätöksiä (intentions), joiden odotetaan realisoituvan strategiaksi. Strategiaa ei todellisuudessa kuitenkaan koskaan oleteta täydellisen tarkoituksenmukaiseksi, sillä se vaatisi kollektiivisten intentioiden täydellistä toteutumista, johon ulkoiset tekijät eivät pääsis vaikuttamaan. Täydellinen tarkoituksenmukaisuus ei todellisessa toimintaympäristössä ole siis mahdollista, sillä ympäristö ei koskaan ole täysin ennustettava, eikä täysin kontrolloitavissa. (Mintzberg & Waters, 1985.)

2.1 Strategiset päätökset

Strategiset päätökset voidaan ajatella strategisen toiminnan elementteinä, jotka ovat luonteeltaan lähtökohtaisesti näkyviä, konkreettisia ja tiedostettuja (Secundo, Elia, Margherita ja Leither, 2022). Yleisesti ottaen strateginen päätöksenteko sisältää organisaation toiminnan ja kurssin kannalta ne keskeisimmät päätökset, jotka vaikuttavat kriittisesti organisaation hyvinvointiin ja menestykseen (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Ansoffin (1987a, s. 24–25) mukaan strategisia päätöksiä pidetään päivittäisessä toiminnassa usein vähemmän tärkeinä kuin luonteeltaan välittömämpiä operatiivisia päätöksiä, sillä operatiiviset päätökset liittyvät usein esimerkiksi tuottavuuden parantamiseen, myynnin edistämiseen tai kulujen vähentämiseen, jotka vaikuttavat liiketoimintaan positiivisesti lyhyemmällä aikavälillä. Toisin sanoen, siinä missä strategisia päätöksiä pidetään organisaation kannalta jopa keskeisimpinä (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), ne koetaan kuitenkin jossain määrin enemmän toissijaisina ja abstrakteina, sillä ne vaativat päivittäisessä toiminnassa vähemmän johtajien välitöntä huomiota ja keskittymistä (Ansoff, s. 25–26). Strategisiin ja operatiivisiin päätöksiin ohjattu huomio ja resurssit määräytyvät pitkälti organisaation ympäristön ja kulttuurin mukaan – kuitenkin, etenkin epävarmassa ympäristössä yritysten ja organisaatioiden on ennemmin tai myöhemmin elintärkeää priorisoida strategisia päätöksiä jopa operatiivisten päätösten yli säilyäkseen kilpailukykyisenä ja elinvoimaisena markkinalla, jossa ne operoivat (Ansoff, s. 28).

Myös strategisten päätösten muodostaminen, verrattuna operatiivisten päätösten muodostamiseen on kokonaisuudessaan erilainen prosessi. Vaikka strategisia päätöksiä sekä niiden tekemistä ja muodostamista on tieteellisessä keskustelussa tutkittu jo kymmenien vuosien ajan, on yhteneväisten löydösten lisäksi havaittu vielä paljon erimielisyyksiä siitä, miten strategiset päätökset tyypillisesti lopulta muodostetaan (Cray, Mallory, Butler, Hickson & Wilson, 1991).

Strategiseen päätöksentekoon vaikuttaa myös strategin oma historia niin kyseisessä organisaatiossa kuin muissa ympäristöissä, sekä organisaation eräänlainen strateginen perimä, eli tapa ja prosessit, joiden mukaan strategisia päätöksiä on tyypillisesti tehty

(Ansoff, 1987). Tämän vuoksi strategiset päätökset eivät aina ole täysin rationaalisia. Eisenhardtin ja Zbarackin (1992) mukaan strategisen päätöksenteon yhtenä keskeisenä haasteena on nimenomaan ihmisen rajattu rationaalisuus ja kognitio, jolloin strategisten päätösten tekijät voivatkin päätöksenteossa pyrkiä vain vähimmäisvaatimukset täyttävään ratkaisuun, sen sijaan että he pyrkisivät optimaaliseen strategiseen päätökseen, jossa ongelmaan ja tavoitteisiin syvennyttäisiin kokonaisvaltaisemmin. He yhdistävät strategiseen päätöksentekoon myös poliittiset prosessit, jotka vaikuttavat ennen kaikkea päätöksen sosiaaliseen kontekstiin. Myös päätöksentekijöiden ristiriita vaikuttaa päätöksentekoprosessin muotoutumiseen ja itse haettuun päätökseen, mikä myös viittaa epärationaalisuuteen ja henkilöi strategisia päätöksiä niiden tekijöihin. (Eisenhardt & Zbaracki).

Secundo ym. (2022) määrittelevät strategiset päätökset organisaation kannalta tärkeiksi ja keskeisiksi päätöksiksi, joilla on useita merkittäviä strategisen ja operatiivisen tason seurauksia. He myös tunnistivat system archetype - lähestymistavalla kahdeksan kategoriaa, joihin strategiset päätökset voidaan jakaa. Kategoriat ovat kasvupäätökset (growth decisions), ongelmien siirtämistä koskevat päätökset (problem shifting decisions), tavoitteita tasapainottavat päätökset (goals balancing decisions), laajenemispäätökset (escalating decisions), palkitsemispäätökset (rewarding decisions), päätökset resurssien allokoinnista (resource allocation decisions), päätökset ongelmanratkaisusta (problem fixing decisions) sekä päätökset yhteistyöstä (cooperating decision) (Secundo ym.). Vaikka tutkimuksessa esitellyt kategoriat ovatkin Secundon ym. mukaan vain havainnollistavia rajauksia, jotka toisaalta myös poissulkevat spesifimmät päätöksentekotyypit, strategisten päätösten kategorisointi toimii käyttökelpoisena työkaluna, joka auttaa johtoa hahmottamaan strategisten päätösten kenttää. Yleisesti ottaen strategisten päätösten tyyppien ja kategorioiden tutkimus on ainakin toistaiseksi melko vähäistä, ja monipuolista kirjallisuutta aiheesta onkin vaikeaa löytää.

Hendry, (2000) käsittelee strategisia päätöksiä strategisen diskurssin elementteinä, jotka muodostavat eräänlaisen välineen, jonka kautta voidaan käsitellä ja ilmaista niin strategisia valintoja, tulkintoja kuin toimiakin. Tämä määritelmä nostaa strategisen päätöksenteon merkitystä koko strategiaprosessissa; strategisia päätöksiä voidaan

ajatella tietynlaisina ratkaisevina tekijöinä tai elementteinä, jotka tavalla tai toisella sitovat organisaatiota toimimaan tietyllä tavalla sen kohdatessa esimerkiksi muutosta.

On huomattavaa, että strategisten päätösten muodostamisen prosessia ja prosessien eri variaatioita on tutkittu huomattavasti enemmän kuin strategisten päätösten seurauksia johonkin tiettyyn asetelmaan tai ominaisuuteen, joita kirjallisuudessa yleisesti kuvataan lähinnä tapaustutkimuksilla organisaatiokohtaisesti. Tässä tutkielmassa strategisia päätöksiä käsitellään Hendryn (2000) ja Secundon ym. (2022) määritelmiä mukailien keskeisinä päätöksinä, jotka sitovat organisaation toimimaan tietyllä tavalla, sekä viitataan Secundon ym. määrittelemiin strategisten päätösten kategorioihin, joilla erotellaan strategisten päätösten arkkityypit, joiden avulla strategisia päätöksiä voidaan tarkastella toisistaan erilaisina yleisellä tasolla.

2.2 Strategian muodostuminen

Kun puhutaan strategisista päätöksistä, on strategian käsitteen ja strategisten päätösten ymmärtämisen lisäksi tarpeen ymmärtää myös strategian muodostumista, mikä korostaa strategian olevan kokonaisvaltaisempi ja moniulotteisempi kokonaisuus, kuin pelkkä strategian käsite antaa ymmärtää. Strategiset päätökset vaikuttavat olennaisesti strategian muodostumiseen, mutta myös organisaatiossa muodostunut strategia vaikuttaa tehtyihin päätöksiin (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Hendry, 2000). Tieteellisessä keskustelussa strategian muodostumista on pyritty ymmärtämään ja käsitteellistämään erilaisten teorioiden ja koulukuntien kautta. Strategian muodostuminen on uniikki prosessi, johon vaikuttaa moni asia aina itse organisaatiosta sen toimijoihin ja toimintaympäristöön.

Strategian tutkimuksessa on tyypillisesti eroteltu kaksi toisistaan poikkeavaa näkökulmaa käsittää strategia ja sen muodostuminen. Ensimmäinen, ja ehkä tyypillisempi tapa nähdä strategia, joka nojaa vahvasti tarkoituksenmukaisuuteen ja tietoisuuteen on niin kutsuttu tarkoituksellinen strategia (deliberate strategy), jossa strategia muodostuu ja realisoituu, tai jää realisoitumatta, aikomusten ja tarkoitustenmukaisten toimintojen seurauksena. (Mintzberg & Waters, 1985.) Lähes vastakkainen näkökulma tarkoitukselliselle strategialle on emergentti strategia (emergent strategy), jossa toteutunut strategia muotoutuu kokonaisuudeksi, johon joko

suunnitelmat, niiden olemattomuus tai erilaiset tarkoituksettomat, toiminnasta nousevat tai ulkopuoliset tekijät ovat vaikuttaneet. (Mintzberg & McHugh, 1985.) Tarkoituksenmukaisen ja emergentin strategian jaottelussa kumpikaan määritelmä yksinään ei todellisuudessa kuvaa strategian muodostumista, vaan ennemminkin strategian muodostumisen tekijöitä, joihin kuuluu sekä tarkoituksenmukaisuutta, että toiminnasta nousevaa emergenssiä. Etenkin emergenssin ja kehkeytyvän strategian ympäristössä strategisten päätösten sanotaan selkeyttävän strategian erilaisia tiedostettuja tai tiedostamattomia rakenteita (Hendry, 2000).

Tieteellisessä keskustelussa laajalti tunnetut, Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (2009) määrittelemät, strategiaa kuvaavat koulukunnat jakautuvat luonteeltaan preskriptiivisiin, eli ohjeistaviin, sekä deskriptiivisiin, eli kuvaileviin koulukuntiin, jotka käsittelevät strategiaa ja strategian muodostumista keskenään hyvin erilaisilla lähestymistavoilla. Preskriptiiviset koulukunnat tiivistävät strategian perinteisesti ymmärretyin, hierarkkisesti ylhäältä-alas ohjautuvan luonteen, jossa systemaattisuus ja suunnittelu ovat keskeisessä roolissa. Deskriptiiviset koulukunnat taas lähestyvät strategiaa syvällisemmin, eivätkä ne niinkään keskity siihen, miten strategia tulisi ensisijaisesti muodostaa tai miten sitä tulisi käytännössä toteuttaa. Sen sijaan deskriptiiviset koulukunnat näkevät strategian kehkeytyvänä ja dialogisena kokonaisuutena, jossa strategia on vahvasti vuorovaikutuksessa myös ympäristönsä kanssa. (Mintzberg ym., s. 5–7.)

Koulukunnat auttavat tunnistamaan erilaisia strategian kehityksen ja strategisen johtamisen tilannetekijöitä, sekä valitsemaan erilaisiin tilanteisiin parhaiten sopivat menetelmät ja lähestymistavat. Samoin kuin tarkoituksenmukaisen ja emergentin strategian jaottelussa, käytännössä koulukuntien kaltaiset määritelmät kuitenkin vain harvoin, jos koskaan, määrittävät strategian todellista muodostumista, ja toimivat yksinään hyvänä pohjana strategian tarkastelulle. Sen sijaan strategia muodostuu aina uniikkina prosessina, eri näkökulmia yhdistelemällä. (Mintzberg ym., 2009, s. 380).

3 RESILIENSSI

Tässä luvussa syvennyttään resilienssiin ja resilienssin tutkimukseen. Kuten johdannossa tiivistettiin, resilienssi kuvaa eräänlaista palautumista, joustavuutta ja muutosten keskellä selviämistä. Resilienssin käsite ei kuitenkaan ole tieteellisessä keskustelussa toistaiseksi vakiintunut tai systematisoitunut ja sen tulkinta yleisesti ottaen riippuu pitkälti tarkastelun kontekstista, tieteenalasta, sekä käytetyistä epistemologisista ja metodologisista menetelmistä (Bhamra, Dani & Burnard, 2011; Carrio Carro ym., 2019; Conz & Magnani, 2020). Bhamra ym. esittävät, että tarkastelun lähtökohtien mukaan resilienssi voidaan nähdä joko toimenpiteinä, ominaisuutena, filosofiana tai kyynä, mikä viittaa siihen, että käsite on joustava ja pitkälti näkökulmien muokattavissa. Tämä taas tuo omia haasteitaan esimerkiksi käsitteen tutkimiselle, sillä toisistaan merkittävästi poikkeavat lähestymistavat ja määritelmät vaikeuttavat väistämättä ominaisuuden mittausta, arviointia ja vertailua, ja luovat resilienssiin kontekstiriippuvuutta. Tässä tutkimuksessa resilienssiä käsitellään ominaisuuksina ja kykyinä organisaatio- ja liiketoimintakontekstissa, jossa resilienssin tutkimus on 2000-luvun aikana lisääntynyt huomattavasti erilaisten, entistä vaikeammin ennustettavien kriisien ja muutosten keskellä.

3.1 Näkökulmia resilienssiin organisaatio- ja liiketoimintakontekstissa

Organisaatiokontekstissa resilienssi voidaan eritellä koskemaan esimerkiksi organisaation rakennetta ja prosesseja, organisaation henkilöstöä tai organisaation sidosryhmiä, joiden resilienssiä voidaan rakentaa ja tarkastella osittain toisistaan erillisinä keskittyminä, mutta joiden ominaisuudet ja resilienssi yhdessä vaikuttavat olennaisesti koko organisaation resilienssiin (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick, 2011; Wut, Lee & Xu., 2022).

Vogus ja Sutcliffe (2007) tarkastelevat resilienssiä organisaatiokontekstissa määritellen sen positiivisena sopeutumisenä haastaviin olosuhteisiin, kuten erilaisiin kriiseihin tai shokkeihin, joista organisaatiolla on kyky palautua jopa entistä vahvempana ja toimintakykyisempänä. Tyypillisesti erilaisiin muutoksiin ja ilmiöihin varaudutaan organisaatioissa esimerkiksi riskienhallinnalla, jossa mahdolliset riskit määritellään ja niiden realisoitumiseen varaudutaan muun muassa huolehtimalla

vaadittavista resursseista ja valmiuksista, joita erilaiset toimintaympäristön epävakaudet voivat edellyttää (Terblanche, Sousa & van Niekerk, 2022). Organisaatiossa resilienssin rakentaminen edellyttää laajaa tietämystä organisaation riskienhallinnasta, mutta itsessään resilienssi osoittaa syvemmälle organisaatioon, käsittämään organisaation sisäänrakennettuja ominaisuuksia ja luonnetta (Trim & Caravelli, 2009, s. 145). Myös Linkov ym. (2018) sekä Vogus ja Sutcliffe painottavat riskienhallinnan ja resilienssin erottelua, jotta esimerkiksi päätökset ja toimenpiteet voidaan sovittaa erilaisia tilanteita palveleviksi. Onkin tärkeää, että organisaatiossa tunnistetaan erikseen niin riskienhallinnan kuin resilienssin tarve, vaikka ne osittain vastaavat samankaltaisiin haasteisiin. Riskienhallinnan ja resilienssin välisen erottelun tapaan myös organisaation muita yksittäisiä osa-alueita, pyrkimyksiä, ominaisuuksia ja tekoja tulisi lähtökohtaisesti käsitellä erillään organisaation resilienssistä, joka kokonaisvaltaisesti liittyy koko organisaatioon ja sen jokaiseen osa-alueeseen.

Tieteellisessä kirjallisuudessa resilienssiä on pyritty hahmottamaan kuvaavammin erilaisten rajausten, ominaisuuksien tai konseptien kautta, jotka resilienssin käsitteen vakiintumattomuudesta ja vaihtelevista tarkasteluympäristöistä huolimatta ovat eri tutkimuksissa yllättävänkin yhteneväisiä (Carrio Carro ym., 2019). Erilaiset rajaukset ja konseptit helpottavat käsitteen rinnakkaista tarkastelua, ja auttavat vertailemaan muun muassa resilienssin kuvattuja piirteitä.

Walker, Holling, Carpenter ja Kinzig, (2004) käsittelevät tutkimuksessaan resilienssiä sosioekologisessa kontekstissa ja määrittelevät sen organisaation kykynä kohdata ja vastaanottaa häiriötä sekä uudelleenjärjestelyä muutoksen aikana, säilyttäen edelleen oleellisesti saman toiminnon, rakenteen ja organisaation identiteetin. Muutos, niin jatkuva toimintaympäristön muutos kuin yksittäinen organisaatiota koskeva sisäinen tai ulkoinen muutos, onkin olennainen lähtökohta resilienssin tarkastelulle, sillä muuttumattomassa ympäristössä resilienssille ei ilmene olennaista tarvetta tai edes mahdollisuutta kehittyä vastaamaan epävarmuuksiin tai häiriöihin (Lengnick-Hall ym., 2011). Walkerin ym. tutkimuksessa esitellään myös neljä keskeistä osa-aluetta tai komponenttia, jotka resilienssistä voidaan havaita. Näkökulmat ovat liikkumavara (latitude), resistanssi, epävarmuus (precariousness) ja panarkia, jotka tiivistävät alleen resilienssin perimmäistä luonnetta ja ominaisuuksia.

Samaan tapaan kuin Walkerin ym. (2004) tavassa avata resilienssin käsitettä komponenttien yhdistelmänä, jossa resilienssin luonnetta ja ilmenemistä kuvataan osaluueittain, Linnenluecke (2017) käsitteellistää tutkimuksessaan resilienssin liiketoiminnan johtamisen kontekstissa viiden erilaisen virtauksen kautta. Virtaukset edustavat erilaisia toimintatapoja ja ominaisuuksia, jotka avaavat ja laajentavat resilienssin käsitettä yksiselitteisemmästä palautumisesta ja muutokseen sopeutumisesta. Kyseiset virtaukset näkevät resilienssin olevan organisaation vastaamista ulkoisiin uhkiin, organisaation luotettavuutta (reliability), työntekijöiden vahvuuksia (strengths), liiketoimintamallin sopeutumiskykyä (adaptability) sekä suunnitteluperiaatteita (design principles), jotka vähentävät toimitusketjun haavoittuvuutta ja häiriöitä (Linnenluecke). Resilienssi ei siis ainoastaan vertaudu vain johonkin edellä mainituista, yksittäisistä organisaatioille hyödyllisistä ja tavoiteltavista piirteistä, vaan on pikemminkin erilaisten ominaisuuksien ja vasteiden yhdistelmä, joka tukee organisaatioita erilaisten muutosten ja kriisien keskellä.

Carro ym. (2019) lähestyvät resilienssiä ennemminkin yhteisön ja ympäristön vuorovaikutuksena, kuin joukkona toimijan persoonallisia ominaisuuksia, jotka yhdessä muodostavat eräänlaisen puolustusmekanismin, resilienssin. Vuorovaikutuksella haetaan syvällisempää, ja Walkerin ym. (2004) tapaan sosiologisempaa näkökulmaa resilienssiin, sekä kuvataan resilienssin kehittymistä eräänlaisena päättymättömänä prosessina tai jatkumona, ennemmin kuin jonkinlaisena tavoiteltuna lopputuloksena, joka toiminnan kautta voidaan saavuttaa. Vuorovaikutus ympäristön kanssa on nähty tärkeänä osana toimijan resilienssiä ja sen kehittymistä jo termin alkuperäisessä tarkastelu-ympäristössä, eli luonnossa ja ekosysteemissä, jossa vuorovaikutusta on peilattu paitsi elinolosuhteisiin, myös muihin lajeihin (Gunderson, Allen & Holling, 2009).

Organisaation resilienssi rakentuu kokonaisuudesta, johon kuuluu organisaation ja sen rakenteen ja prosessien lisäksi myös muun muassa organisaation henkilöstö ja sidosryhmät, joita ovat esimerkiksi asiakkaat, tavarantoimittajat tai sijoittajat (Linnenluecke, 2017). Vaikka sidosryhmillä on merkittävä vaikutus organisaation resilienssiin, tässä tutkielmassa keskeisempää on tarkastella ensisijaisesti organisaation rakennetta, toimintaa ja henkilöstöä, ja millaisilla strategisilla päätöksillä näiden resilienssiä voidaan rakentaa organisaation sisältä päin.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa esitellään tämän tutkielman tutkimusmenetelmä, sekä kuvataan tiedonhakuprosessia. Kappaleen ensimmäinen alaluku käsittelee tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää. Toinen alaluku käsittelee aineiston hankintaa ja aineiston arviointia, jossa kerrotaan menetelmistä, joilla tutkimuksen aineisto on hankittu, sekä valitun aineiston luotettavuutta, sopivuutta ja relevanssia arvioitu.

4.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, joka on luonteeltaan yleiskatsaus. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on lähestymistavaltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Narratiivisen yleiskatsauksen tarkoituksena on tiivistää, sekä kriittisesti tarkastella aihepiirin sisällä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, sekä muodostaa yhteenvetoja ja johtopäätöksiä aikaisempaa tutkimustietoa yhdistelemällä. (Salminen, 2011.) Tässä tutkimuksessa perehdytään aikaisemmin tuotettuun tieteelliseen kirjallisuuteen strategiasta, strategisista päätöksistä ja resilienssistä niin käsitteinä, kuin erilaisissa sovellettavissa konteksteissa, ja pyritään hakemaan vastauksia ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

4.2 Aineiston hankinta ja aineiston arviointi

Tietokantoina kirjallisuuden hakemiseen on käytetty EBSCOhost:n tietokantoja, ProQuest-tietokantaa, Scopus-tietokantaa sekä Oulun yliopiston Oula-Finna-tietokantaa. Myös Google Scholar -tietokantaa hyödynnettiin, ja kyseinen tietokanta edesauttoi muun muassa löytämään lähteitä, joissa sellainen artikkeli, joka alun perin löytyi maksullisesti toisesta tietokannasta, oli saatavilla maksuttomasti luettavaksi. Useita tietokantoja käyttämällä pyrittiin saamaan kattavampia tuloksia lähdemateriaalin hakuun.

Lähdemateriaalia on haettu seuraavilla hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä: *strateg**, *strategic desicion**, *“strategic decisionmaking”*, *strategist*, *“strategy formation”*, *organization*, *resilience*, *“organizational resilience”*, *business AND resilience*, *“build* resilience”*. Hakusanat tuottivat paljon tuloksia, mutta tutkimukseen käytetyt

lähteet valikoituivat lopulta niiden soveltavuuden, relevanssin ja luotettavuuden pohjalta. Hakutuloksiin suodattui joitain tapaustutkimuksia, joissa resilienssiä käsiteltiin vahvasti tiettyihin organisaatioihin, ilmiöihin tai ympäristöihin sijoittuvien case-tutkimusten kautta, mutta jotka eivät varsinaisesti palvelleet tämän tutkimuksen tarkoitusta syventyä resilienssin rakentamiseen strategisten päätösten kautta. Hakutuloksiin osui myös artikkeleita, jotka olisivat aiheensa puolesta soveltuneet oletettavasti hyvin tämän tutkimuksen lähdemateriaaliksi, mutta joita ei ollut löydettävissä maksuttomasti missään käytetyistä tietokannoista. Tämä siis osaltaan supisti hakulausekkeiden avulla löydettyjen artikkelien saatavuutta.

Edellä mainittujen tietokantojen hyödyntämisen lisäksi aiheeseen liittyvää lähdemateriaalia löytyi myös jo lähdemateriaaliksi valikoituneiden tutkimusten lähteistä, joissa viitattiin kirjallisuuteen, joka ei ollut osunut tietokannoissa erilaisilla hakusanoilla ja -lausekkeilla tehtyihin hakuihin.

Tutkimukseen käytetty lähdemateriaali on lähes täysin englanninkielistä, sillä suomenkielinen tieteellinen kirjallisuus tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyen on toistaiseksi vielä melko suppeaa. Aineiston hakemisessa ei tehty systemaattisia vuosilukurajauksia, mutta etenkin parhaiten tutkimuskysymykseen vastaavan aineiston julkaisuajankohdat painoutuivat 2010-luvulle.

Kaikkien lähteiden luotettavuutta on arvioitu muun muassa hyödyntämällä JUFO-portaalia sekä valitsemalla lähdemateriaaliin vain vertaisarvioituja (peer reviewed) tutkimuksia tietokantojen rajaustoimintoa hyödyntäen.

Alla olevassa taulukossa on esitetty tutkielman päätutkimuskysymyksen ja tutkielman tavoitteen kannalta olennaisimmat tieteelliset artikkelit., joiden pohjalta myös analyysiosio tullaan rakentamaan.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsaukseen valittu tutkimusaineisto

Tutkija(t)	Vuosi	Otsikko	Julkaisufoorumi
Cavallo, A. ja Ireland, V.	2014	Preparing for complex interdependent risks: A System of Systems approach to building disaster resilience	<i>International Journal of Disaster Risk Reduction</i>
Forrest, S. ja Milliken, C.	2019	Building resilience to disaster: From advice to action	<i>European Review</i>
Kristianto, Y., Gunasekaran, A. ja Helo, P.	2017	Building the "Triple R" in global manufacturing	<i>International Journal of Product Economics</i>
Masik, G.	2022	The Concept of Resilience: dimensions, properties of resilient systems and spatial scales of resilience	<i>Geographia Polonica</i>
Linnenluecke, M.	2017	Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda	<i>International Journal of Management Reviews</i>
Bondeli, J. ja Havenvid, M.	2022	Bouncing back in turbulent business environments: Exploring resilience in business networks	<i>Industrial Marketing Management</i>
Intema, R., Ybema J. F., Burger, Y. D., ja Schaufeli, W. B.	2021	Building resilience resources during organizational change: A longitudinal quasi-experimental field study	<i>Consulting Psychology Journal: Practice and Research</i>
Lengnick-Hall, C., Beck, T. ja Lengnick-Hall, M.	2011	Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management	<i>Human Resource Management Review</i>
Secundo, G., Elia, G., Margherita, A. ja Leitner, K.	2022	Strategic decision making in project management: a knowledge visualization framework	<i>Management Decisions</i>

5 ANALYYSI

Analyysi-osiossa käsitellään tiedonhakuvaiheessa valittuja tutkimuksia, sekä tehdään yhteenvetoja löydöksistä. Aineistosta etsittiin soveltuvia yhtäläisyyksiä ja eroja, ja pyrittiin löytämään tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa niin strategisista päätöksistä kuin resilienssin rakentumisesta.

5.1 Resilienssi rakentuu eri tarkasteluympäristöissä

Resilienssin tutkimuksessa yksi olennaisimpia tekijöitä näyttäisi olevan konteksti, jossa resilienssiä tarkastellaan. Kontekstin tiedostaminen on tärkeää ensisijaisesti siksi, että resilienssille voidaan määritellä kohdeympäristöön sopivat edellytykset, tavoitteet ja arviointimenetelmät. (Forrest & Milliken, 2019.) Tässä tutkielmassa analysoidussa aineistossa konteksti rajautui aiheen vuoksi organisaatio- ja liiketoimintaympäristöön, jonka sisällä puolestaan on olemassa rajaton määrä konteksteja ja ympäristöjä, joissa resilienssiä voidaan käsitellä.

Resilienssin tarkasteluun vaikuttaa olennaisesti myös valittu näkökulma, sekä kohdetoiminto tai -ympäristö, jossa resilienssiä arvioidaan (Bondeli & Havenvid, 2022; Forrest & Milliken, 2019). Valitussa aineistossa näkökulmia löytyi muun muassa globaalista tuotannosta (Kristianto, Gunasekaran & Helo, 2015), henkilöstöjohtamisesta (Lengnick-Hall ym., 2011), liiketoiminnan johtamisesta (Linnenluecke, 2017), liiketoiminnan verkostoista (Bondeli & Havenvid) sekä organisaatiomuutoksesta (IJntema, Ybema, Burger, ja Schaufeli, 2021). Melko yleinen, myös tämän tutkielman aineistossa edustettu, konteksti resilienssin tarkasteluun on katastrofiriskien hallinta (disaster risk management), jonka yhteydessä resilienssin rinnalla puhutaan usein organisaation riskienhallinnasta ja keinoista varautua riskeihin (Cavallo & Ireland, 2014; Forrest & Milliken).

Sekä Cavallo ja Ireland (2014) että Forrest ja Milliken, (2019) käsittelevät resilienssiä katastrofiriskien hallinnan kontekstissa. Cavallo ja Ireland tuovat resilienssiä riskien ja katastrofien hallinnan rinnalle ja nostavat muun muassa turvallisuuden sekä erilaisiin tiedostettuihin ja tiedostamattomiin riskeihin varautumisen keskeisinä tekijöinä resilienssin rakentumiselle. Forrest ja Milliken taas korostavat resilienssin

rakentamisessa erityisesti luottamusta ja sitoutumista. Yhteisiä näkökulmia resilienssin rakentamiseen edellä mainittujen tutkijoiden artikkeleista löytyy muun muassa vahvoista keskinäisistä suhteista ja kumppanuuksista, joita pidetään tärkeinä edellytyksenä organisaation resilienssille.

Myös aineiston muut tutkijat systemaattisesti nostivat erilaiset keskinäiset suhteet merkittäviksi tekijöiksi resilienssin rakentamisessa ja olemassaolossa. Kuten aikaisemmin todettiin, muun muassa Carrio Carro ym. (2019) kuvaa resilienssiä kokonaisuudessaan eräänlaisena vuorovaikutuksena, mikä liittyy olennaisesti myös keskinäisiin suhteisiin, niin organisaation sisällä henkilöstön ja omistajien osalta, kuin organisaation eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, tavarantoimittajien ja kumppaneiden kesken. Carrio Carron ym. mukaan resilienssiä vahvistaa olennaisesti monet sisäiset tekijät, joista yksi on optimismi, joka kuvaa miten ihmisten myönteisiä odotuksia ihmisillä on tulevaisuuden tapahtumista.

Bondeli ja Havenviid (2022) pitävät tutkimuksessaan keskeisenä sosiaalisen pääoman merkitystä resilienssin rakentamisessa. He tutkivat resilienssiä liiketoiminnan verkostojen kontekstissa ja summaavat, että saavuttaakseen resilienssiä etenkin epävakaisissa ja epävarmoissa olosuhteissa, yritykset investoivat mieluummin sosiaalisen pääoman, kuten verkostojen kehittämiseen, kuin materiaalisiin resursseihin. Resilienssin kehittämiseen vaaditaan myös laadukasta yhteistyötä sosiaalisissa verkostoissa, esimerkiksi päätöstenteon ja ongelmanratkaisun osalta (Bondeli & Havenviid).

Masikin (2022) mukaan resilientti systeemi vaatii sosiaalisen pääoman lisäksi myös inhimillistä ja institutionaalista pääomaa. Hän myös Bondelin ja Havenviidin (2022) tapaan korostaa yhteistyötä sidosryhmien ja muiden sosiaalisen verkoston toimijoiden kanssa tärkeänä edellytyksenä resilienssille. Masikin lisäksi organisaatiokontekstin ulottuvuuksien inhimillisetä näkökulmasta resilienssiä tarkastelevat Lengnick-Hall ym. (2011), liittäen niin ikään resilienssin edellytyksiin ja sen rakentamiseen sosiaalisen pääoman sekä verkostot. Näin ollen niin Bondeli ja Havenviid, Masik sekä Lengnick-Hall ym. yhtyvät Carrio Carron (2019) kanssa resurssinäkökulmaan, jossa erityisesti sosiaalisia ja inhimillisiä resursseja painotetaan resilienssin rakentamisen edellytyksinä.

Tarkemmin, Lengnick-Hall ym. (2011) osoittavat, että organisaation edellytyksiä resilienssiin voidaan rakentaa strategisen henkilöstöjohtamisen kautta. He pitävät henkilöstöä, etenkin keskeisimpiä työntekijöitä ja heidän henkilökohtaisia kykyjään ja tietämystään keskeisinä niiden prosessien ja toimintojen rakentamisessa, jotka luovat resilienssiä organisaatioon. Henkilöstön merkitystä perustellaan muun muassa resilienssin ja resilientin ympäristön vaatimalla luovuudella, tilannetajulla ja oikeanlaisilla vasteilla, joita organisaation ihmiset pääasiassa generoivat paremmin kuin pelkät organisaation ennalta hiotut prosessit ja rutiinit (Lengnick-Hall ym.).

Inhimillisuus korostuu myös IJnteman ym. (2021) artikkelissa, jossa toimistotyöntekijöiden psykologisen resilienssin kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa havaittiin erään resilienssin rakentamiseen tähtäävän coaching-ohjelman myötävaikuttavan työntekijöiden resilienssin kehittymiseen. Tutkimuksessa keskittyminen oli erityisesti resilienssiin johtavien resurssien rakentamisessa. Resurssinäkökulmaa nostivat myös Kristianto, Gunasekaran ja Helo (2015), joiden mukaan resilientin organisaation kehittäminen vaatii riittävästi monipuolisia resursseja, joiden kautta myös joustavuus ja elinvoimaisuus resilienssin rinnalla vahvistuvat. Resurssit, joita tutkijat nostavat, kattavat niin organisaation psyykkiset kuin fyysiset resurssit.

Linnenluecke (2017), hieman muista poiketen, nostaa vahvemmin esiin haasteita ja jopa aukkoja organisaation resilienssin tutkimisessa, kyseenalaistaen näyttöä siitä, miten tietynlainen resurssien käyttö tai organisaation tietynlainen toiminta todella myötävaikuttavat organisaation resilienssin kehittymiseen. Hän alleviivaa resilienssin kehittämiseen liittyvien löydösten ja ehdotusten ristiriitaisuutta, mikä myös viittaa resilienssin rakentamisen vahvaan kontekstisidonnaisuuteen. Toistaiseksi resilienssin tutkimuksessa ei ole olemassa yksimielisyyttä siitä, täydentävätkö eri lähestymistavat toisiaan vai edustavatko ne lähtökohtaisesti kilpailevia näkemyksiä siitä, miten organisaation resilienssiä tulisi rakentaa (Linnenluecke).

Tässä tutkielmassa resilienssin rakentamista strategisten päätösten kautta tutkitaan organisaatiokontekstissa enemmän yleisellä tasolla, muodostaen kokonaiskäsityksen ja yhteenvetoja resilienssin rakentumisesta ja siihen johtavista tekijöistä, jolloin aineiston kontekstin vaihtelua ei ole syytä korostaa. Yhteneväisyydet resilienssin

määrittelyssä ovat riittäviä, joten erilaisista konteksteista ja näkökulmista huolimatta aineiston artikkeleja voidaan tarkastella rinnakkain.

5.2 Strategiset päätökset ja resilienssin rakentuminen

Olipa resilienssin tarkastelun konteksti mikä tahansa, jos resilienssiä pyritään rakentamaan, vahvistamaan tai muilla tavoin muokkaamaan, se edellyttää resilienssin tiedostamista, muun muassa aikaisemmin mainittujen tavoitteiden, lähtökohtien ja arvioinnin muodostamisen vuoksi (Cavallo & Ireland, 2014). Tiedostaminen taas yksinään ei riitä toimenpiteisiin, vaan resilienssin rakentamiseksi on tehtävä päätöksiä ja toimia, jotka jollain tavalla muokkaavat organisaatiota kehityksen aikaansaamiseksi (Lengnick-Hall ym., 2011).

Merkittävimmät linjaukset organisaation toimintaan tehdään strategisella tasolla, ja sen vuoksi resilienssin rakentamisen tulisin olla ensisijaisesti strategisesti ohjautuvaa toimintaa (strategic initiative) (Sanchis & Poler, 2013). Cavallon ja Irelandin (2014) mukaan resilienssin rakentamisen tulisi olla prosessi, johon liitetään yhteisön kollektiivisia resursseja, eikä pelkästään ennalta varauduta jo tunnistettuihin riskeihin. Myös Vogus ja Sutcliffe (2007) määrittelevät, että resilienssi syntyy sellaisista prosesseista ja dynamiikasta, jossa luodaan tai ylläpidetään erilaisia resursseja. Heidän mukaansa resurssien tulisi olla niin kognitiivisia, emotionaalisia, relationaalisia kuin rakenteellisia, jotka ilmenevät riittävän joustavassa, varastoitavassa, muunneltavissa ja muokattavissa muodoissa, jotta organisaatioilla on edellytyksiä selvittää onnistuneesti myös odottamattomista tilanteista, ja jopa oppia niistä (Vogus & Sutcliffe).

Aineiston artikkeleissa yleisesti kyvyt, potentiaali ja pääoma, eli eräänlaiset edellytykset resilienssille nousivat useammin, kuin suoraan resilienssiä rakentavat tai resilienssiin suoraan vaikuttavat seikat. Resilienssiin suoraan tai välittömästi vaikuttavia tekijöitä nousi pääasiassa kontekstisidonnaisissa tapaustutkimuksissa, joissa havaitut tekijät eivät yksiselitteisesti ole yleistettävissä resilienssiä rakentaviksi tekijöiksi. Tätä vastoin taas erilaisten universaalien kykyjen, ominaisuuksien ja tekijöiden, kuten turvallisuuden tai sosiaalisen pääoman, jotka ilman kontekstiriippuvuutta nousivat aineistosta, voidaan ajatella vaikuttavan resilienssin

kehittymiseen tukemalla resilienssin määritelmästä nousevia ominaisuuksia, kuten kykyä palautua, sopeutua ja selviytyä erilaisista kriiseistä. Strategisten päätösten kautta voidaan siis vaikuttaa organisaation resilienssiin lähtökohtaisesti ajattelemalla päätösten myötävaikuttavan niihin tekijöihin, tai niiden tekijöiden kehittymiseen, jotka rakentavat organisaation resilienssiä.

Tässä tutkimuksessa strategisia päätöksiä tulkitaan Secundon ym. (2022) määrittelemän, kahdeksan kategorian kautta. Ensimmäinen Secundon ym. määrittelemistä kategorioista on kasvupäätökset, joka liittyy kasvuun ja sen riskien ja mahdollisuuksien arviointiin. Tämä on keskeinen päätöksentekokategoria resilienssin rakentumisen näkökulmasta, sillä riskienhallinta ja resilienssi kulkevat joiltain osin rinnakkain. Vaikka esimerkiksi pelkällä riskienhallinnalla ei yksinään kannatella organisaation resilienssiä, on se keskeinen osa-alue resilienssin rakentamisessa. (Cavallo & Ireland, 2014; Masik, 2022.) Kategoriaan sisältyy lisäksi kasvuun liittyvä mahdollisuuksien arviointi, joka voi tarkoittaa esimerkiksi uuden työntekijän palkkaamista tai uuden markkinan lähestymistä, joka on strateginen päätös, jossa resilienssille voidaan rakentaa olosuhteita ja niin sosiaalisia, institutionaalista kuin inhimillistä pääomaa, jota muun muassa Masik sekä Bondeli ja Havenvid (2022) pitävät tärkeänä.

Yksi strategisten päätösten kategorioista koskee ongelmien siirtämistä, ja kuvaa käytännössä valintaa sen välillä, tehdäänkö organisaatiossa päätös, jolla korjataan ajankohtainen ongelma, eli vastataan johonkin yksittäiseen ”oireeseen”, vai valitaanko tehdä päätös, joka ratkaisee ongelman pidemmällä aikavälillä (Secundo ym., 2022). Resilienssin kehittymistä voidaan kuvata prosessina, joka vaatii lähtökohtaisesti pitkäjänteisyyttä ja kykyä tehdä päätöksiä, jotka tukevat organisaation kehittymispolkua systemaattisesti (Carrio Carro ym., 2019; Masik, 2022; Sanchis & Poler, 2013). Tämän vuoksi päätösten luonteen voidaan ajatella olevan merkityksellisiä resilienssin rakentumisen kannalta – pidemmän aikavälin visiota tukevat päätökset tukevat resilienssin rakentumista pääsääntöisesti lyhytnäköisiä päätöksiä paremmin, vaikka impulsiivisempien ja tilannekohtaisempien päätösten positiivista vaikutusta resilienssin rakentumiseen ei myöskään voida analysoituihin tutkimuksiin vedoten sulkea pois. Ongelmien siirtämiseen liittyy myös Secundon ym. kategoria ongelmanratkaisua koskevista strategisista päätöksistä, jotka koskevat

arviointia lyhyen aikavälin päätösten vaikutuksista pitkällä aikavälillä. Voidaankin ajatella, että mikäli lyhytnäköisiä päätöksiä on syystä tai toisesta tehtävä, on myös strategisella tasolla tarkasteltava vaikuttavatko nämä päätökset organisaation resilienssiin, ja sen myötä tehtävä strategisen tason päätöksiä ongelmien ratkaisemiseksi.

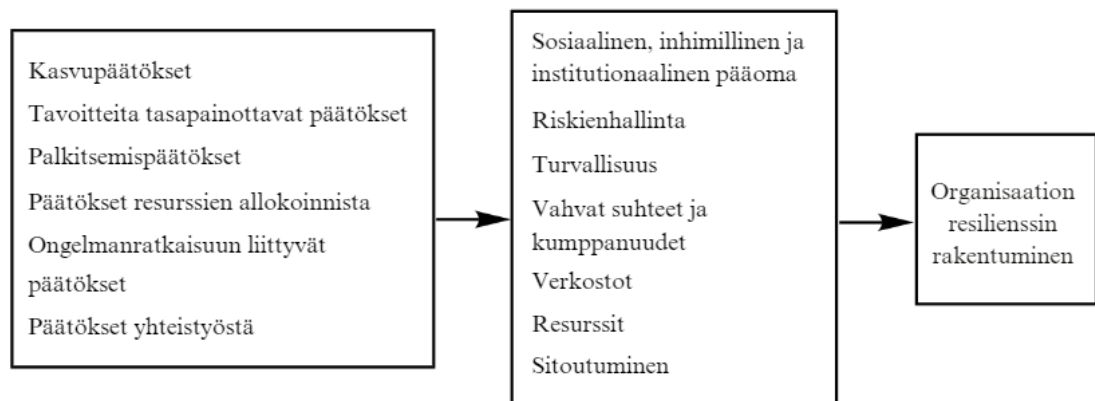
Strategisia päätöksiä ovat myös erilaiset palkitsemispäätökset, jotka liittyvät siihen, miten organisaatiossa valitaan arvottava erilaisia toimintoja ja resursseja palkitsemalla niitä joko taloudellisilla tai ei-taloudellisilla menetelmillä ja kannustimilla (Secundo ym., 2022). Forrest ja Milliken (2019) määrittelevät yhdeksi resilienssiä rakentavaksi tekijäksi työntekijöiden sitoutumisen, jota organisaatiotasolla voidaan edistää myös erilaisten palkitsemispäätösten, kuten bonuksien tai muiden etujärjestelmien avulla. Myös Lengnick-Hall ym. (2011) korostavat juuri organisaation henkilöstön, erityisesti avainhenkilöiden merkitystä resilienssin rakentumisessa, joiden sitoutumiseen ja kontribuutioon olisi syytä panostaa organisaation resilienssin vuoksi.

Ijnteman ym. (2021) sekä Kristianton ym. (2015) mukaan resilienssin rakentuminen on suurelta osin resurssikysymys, ja riittävät aineettomat ja aineelliset resurssit jopa välttämättömiä resilienssin kannalta. Sen vuoksi Secundon ym. (2022) määrittelemiin kategorioihin kuuluvat päätökset resurssien allokaatiosta voidaan ajatella olevan keskeisiä strategisia päätöksiä resilienssin rakentumisen kannalta. Päätökset resurssien allokaatiosta liittyvät esimerkiksi keskinäisten vuorovaikutussuhteiden hallitsemiseen sekä organisaation resurssien jakamiseen, joilla vältetään yhteisten, rajoitettujen resurssien ehtyminen (Secundo ym.).

Secundon ym. (2022) strategisten päätösten kategoria, jota voidaan ajatella erityisen tärkeänä resilienssin rakentumisen kannalta, on päätökset yhteistyöstä, joka tarkoittaa verkostoihin, keskinäisiin suhteisiin ja kumppanuksiin ja niiden kehittämiseen liittyviä päätöksiä. Kuten muun muassa (Bondeli ja Havenvid 2022), Cavallo ja Ireland (2014), Forrest ja Milliken, (2019) sekä Masik (2022) korostavat tutkimuksissaan, resilienssin rakentuminen edellyttää vahvaa sosiaalista pääomaa ja verkostoja, jotka mahdollistavat organisaatiolle joustavuuden, palautumisen ja jatkuvuuden. Verkostojen, keskinäisten suhteiden ja sosiaalisen ympäristön merkitystä on resilienssin tutkimuksessa laajalti korostettu, minkä vuoksi etenkin näihin asioihin

liittyvät strategiset päätökset ovat organisaation resilienssin rakentumisen kannalta merkittäviä.

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu ne strategiset päätökset, jotka myötävaikuttavat organisaation resilienssiä rakentaviin tekijöihin.



Kuvio 1. Millaiset strategiset päätökset myötävaikuttavat niihin tekijöihin, jotka rakentavat organisaation resilienssiä

6 YHTEENVETO

Tässä luvussa lukijalle esitellään narratiivisen kirjallisuuskatsauksen keskeisimmät tutkimustulokset ja yhteenveto analyysistä. Ensimmäisessä alaluvussa muodostetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka tutkielman alussa esiteltiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen liikkeenjohdolliset johtopäätökset sekä teoreettinen kontribuutio. Viimeisenä arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja rajoitteita, sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusaiheet, jotka nousivat tutkimusta tehdessä.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kun halutaan tarkastella organisaation resilienssin rakentumista, on olennaista ensin luoda ymmärrys tekijöistä, jotka myötävaikuttavat resilienssin rakentumiseen. Resilienssiä rakentavia tekijöitä, joita aineistosta oli eroteltavissa, ovat muun muassa turvallisuus, luottamus ja sitoutuminen sekä vahvat suhteet ja kumppanuudet (Cavallo & Ireland, 2014; Forrest & Milliken, 2019), sosiaalinen, inhimillinen ja institutionaalinen pääoma (Bondeli & Havenvid, 2022; Masik, 2022) sekä monipuoliset, niin aineelliset kuin aineettomat resurssit, kuten organisaation henkilöstö tai psykologiset resurssit, kuten optimismi ja luovuus (IIntema ym., 2021; Kristianto ym., 2015; Lengnick-Hall ym., 2011). Muun muassa näiden tekijöiden huomioiminen on tärkeää, sillä strategisten päätösten kautta resilienssin rakentamisen voidaan ajatella osoittavan lähtökohtaisesti resilienssiä rakentavien tekijöiden ja edellytyksien tukemiseen.

Vedoten esimerkiksi Cavallon ja Irelandin (2014) esittämään turvallisuuteen, Forrestin ja Millikenin (2019) nostamaan luottamukseen sekä Carrio Carron ym. (2019) kuvaamaan sosiaaliseen ja vuorovaikutteiseen ympäristöön, yhtenä merkittävimmistä tekijöistä resilienssin kehittymiselle voidaan yleisellä tasolla päätellä olevan sekä fyysinen että subjektiivinen ympäristö. Havainto ympäristön ja vuorovaikutuksen merkityksestä organisaation resilienssiin juurruttaa resilienssiä sen alkuperäiseen tarkastelu-ympäristöön, luontoon ja ekologiaan, josta termi alun perin lähti leviämään eri tieteenaloille kymmeniä vuosia sitten (Gunderson ym., 2009). Myös useammassa tutkimuksessa sosiaalinen pääoma, kuten keskinäiset suhteet, verkostot ja kumppanuudet (ks. esim. Bondeli & Havenvid, 2022; Carrio Carro ym.; Forrest &

Milliken) nousevat vahvasti resilienssiä rakentaviksi tekijöiksi, jolloin niitä voidaan pitää ympäristön lisäksi keskeisimpinä kokonaisvaltaisesti resilienssiä vahvistavina tekijöinä.

Edellä esiteltyihin resilienssiä rakentaviin tekijöihin voidaan myötävaikuttaa erilaisilla strategisilla päätöksillä, jotka Secundo ym. (2022) kategorisoi kahdeksaan arkkityyppiin, joihin organisaatioiden yksittäiset strategiapäätökset voidaan luokitella päätöksen luonteen ja vaikutusalueen mukaan. Analyysissa nähtiin resilienssiä rakentamiseen myötävaikuttavia strategisia päätöksiä olevan kasvupäätökset, ongelmanratkaisuun liittyvät päätökset, palkitsemispäätökset, päätökset yhteistyöstä sekä päätökset resurssien allokoinnista, joiden osalta arkkityyppien määritelmiä tulkitsemalla tehtiin synteisiä resilienssiä rakentavien tekijöiden kanssa.

Koska esimerkiksi resurssit nähdään tärkeinä tekijöinä resilienssin rakentumisessa (ks. esim. IIntema ym., 2021; Kristianto ym., 2015), ja juuri strategisilla päätöksillä voidaan vaikuttaa muun muassa organisaation resurssien allokointiin, voidaan todeta strategisten päätösten potentiaalisesti myötävaikuttavan organisaation resilienssiä rakentaviin tekijöihin ja sen myötä organisaation resilienssiin. Kuitenkin Ansoffin (1987b) mukaan kaikenlaisen sopeutumisen, eli laajennettuna näkökulmana myös resilienssin, voidaan ajatella olevan pohjimmiltaan orgaanista, jolloin se näin ollen tapahtuisi lähtökohtaisesti itsestään, ilman sen tietoista tavoittelua esimerkiksi erilaisten päätösten tai linjausten kautta. Tämä osaltaan kyseenalaistaa ajatusta siitä, että strategisten päätösten kautta voitaisiin todellisuudessa tietoisesti pyrkiä rakentamaan organisaation resilienssiä myötävaikuttamalla resilienssiä rakentaviin tekijöihin. Kuitenkin tämänkin ajatuksen valossa voidaan silti ajatella tietynlaisten strategisten päätösten myötävaikuttavan organisaation resilienssiin, niiden kattaessa resilienssin kehittymiselle olennaisia osa-alueita, kuten turvallisuutta ja keskinäisiä suhteita, vaikka ominaisuuksia ei tietoisesti tavoiteltaisi.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, eli sen tavoitteena oli luoda ajankohtainen synteesi jo olemassa olevasta tutkimuskirjallisuudesta, eikä tuottaa uutta analyttistä tietoa tutkimuksen kautta (Salminen, 2011). Tutkimuksesta

saadut tulokset ovat pitkälti linjassa aikaisemmin tehdyn tutkimuksen kanssa, joiden mukaan resilienssin rakentumiseen myötävaikuttaa etenkin joustava, turvallinen ja vahva toimintaympäristö, joka kattaa niin fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät (ks. esim. Vogus ja Sutcliffe, 2007; Carrio Carro ym., 2019).

Tutkielmantekijän suorittaman tiedonhaun perusteella voidaan todeta, että strategisten päätösten myötävaikutuksista organisaation resilienssiä rakentaviin tekijöihin ei toistaiseksi ole tehty laajemmin tutkimusta. Myöskään suoraan aiheeseen sopivia tutkimuksia, joissa tutkimuskysymyksellä ja tutkimuksen tavoitteilla olisi pyritty vastaamaan samankaltaisiin ongelmiin, ei löytynyt. Tämän vuoksi esimerkiksi tulosten vertailu aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen resilienssin rakentumisesta strategisten päätösten kautta on vaikeaa, ja johtopäätöksiä myös tämän osalta tulee muodostaa vain mahdollisimman relevanttia tietoa yhdistelemällä. Tutkimus kuitenkin puoltaa Secundon ym. (2022) muotoilemaa visualisointia strategisten päätösten kategorioista, joiden kautta strategisten päätösten vaikutusta resilienssiin voidaan tarkastella havainnollistavammin, tarjoten liikkeenjohdollista hyötyä käytännön tasolla.

6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että jokaisen organisaation kannattaa kiinnittää huomiota resilienssiin ja pyrkiä kokonaisvaltaisesti vahvistamaan sitä myös tietoisin menetelmin, muun muassa strategisen tason päätösten ja toiminnan kautta. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, etenkin epävarmassa ja epävakaassa toimintaympäristössä organisaation on tärkeämpää keskittyä resilienssiin, kuin esimerkiksi tehokkuuteen, turvatakseen organisaation ydintoimintojen säilymisen haastavissakin tilanteissa (Bondeli & Havensvid, 2022). Tämä tutkimus auttaa organisaatiota tarkastelemaan erilaisten strategisten päätösten myötävaikutusta organisaation resilienssiä rakentaviin tekijöihin, joita tutkimusaineistosta havaittiin, ja tarjoaa pohjan myös yksittäisten strategisten päätösten tarkastelulle Secundon ym. (2022) arkkityyppiäotellun avulla.

Strategisten päätösten kategorisointi auttaa johtajaa visualisoimaan strategisia päätöksiä ja lähestymistapana se tarjoaa mahdollisuuden myös yksityiskohtaisempaan strategisten päätösten tulkintaan ja analysointiin, joka auttaa johtajaa resilienssiä

rakentavien päätösten teossa (Secundo ym., 2022). Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää erilaisissa organisaatioissa, jossa tarkastelua strategisten päätösten vaikutuksesta organisaation resilienssiin voidaan tutkimuksessa luodun kehyksen pohjalta tehdä syventymällä kohdeorganisaation ympäristöön, lähtökohtiin ja tilanteeseen.

Bondelin ja Havensvidin (2022) mukaan universaalia polkua resilienssiin ei ole, vaan kuten aiemmin tutkielmassa on todettu, resilienssi on osaltaan vahvasti kontekstisidonnaista, jolloin myös sen rakentamiseen myötävaikuttaminen on tilannekohtaista (ks. esim. Linnenluecke, 2017). Myös strategiset päätökset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia, ja yhtä lailla mukautettava organisaatioihin tapauskohtaisesti. Kontekstin ymmärtäminen ja hyödyntäminen resilienssin rakentamisessa strategisten päätösten kautta ovat liikkeenjohdollisesti merkittäviä havaintoja, jotta resilienssin rakentamisessa voidaan tehostetusti keskittyä juuri tarkastelun kohteena olevan organisaation tilanteeseen.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteiden arviointi

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta lisää tutkimuksessa käytetyn aineiston luotettavuuden arviointi, josta huolehdittiin johdantoluvuissa kerrotuilla menetelmillä. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tekoprosessi on avattu, ja tutkimus on tuotettu objektiivisesti ja läpinäkyvästi.

Tutkimuksen rajoitteisiin voidaan lähtökohtaisesti lukea tutkimukseen käytetty aika ja resurssit, joilla tutkimuksen tekemiseen prosessin aikana panostettiin. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää rikkonainen tiedonhakuprosessi, jonka myötä tutkimus ei yksiselitteisesti ole täysin toistettavissa systemaattisella aineistonkeruulla. Huomattavaa on myös se, miten aiheesta ei ollut löydettävissä suoraan tieteellistä kirjallisuutta, jossa olisi esimerkiksi empiirisiin menetelmin tutkittu juuri strategisten päätösten ja organisaation resilienssin rakentumisen tai rakentamiseen vaikuttavien tekijöiden välistä yhteyttä. Tämän vuoksi tutkielman johtopäätöksiä ja tutkimuskysymyksiin vastaamista varten jouduttiin tekemään paljon yhteenvetoja aihepiirin kirjallisuudesta, joka ei yksiselitteisesti vastaa tutkimuskysymyksiin tai tarjoa eksaktia, aiheeseen liittyvää tietoa. Kuten myös aineiston hankintaa

käsittelevässä kappaleessa kerrottiin, kaikkiin tiedonhaussa rajautuneisiin tutkimuksiin ei myöskään päästy käsiksi esimerkiksi tutkimusten rajoitettujen käyttöoikeuksien vuoksi.

Aineisto, jota tutkielman analyysissä tarkasteltiin, on myös valitun laajan aihepiirin tarkastelussa kohtalaisen suppea, eikä se välttämättä tarjoa tarpeeksi laajaa ymmärrystä resilienssiä rakentavista tekijöistä. Analysoidusta aineistosta ei siis ole johdettavissa kaikkia resilienssin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä, vaan kuten aikaisemmin todettu, tekijöitä löytyy eri konteksteista ja tarkasteluympäristöistä sekä erilaisista tapausesimerkeistä huomattavasti lisää, jolloin tämän tutkielman voidaan ajatella antavan vain kapea esimerkki siitä, miten tutkielmassa käsitellyissä konteksteissa resilienssiin voidaan myötävaikuttaa. Jokainen organisaatio on uniikki, joten tämän yleisellä tasolla aihetta käsittelevän tutkimuksen tuottama tieto jää suhteellisen pintapuoliseksi.

6.5 Jatkotutkimusedotukset

Jatkotutkimuksena aihetta voitaisiin tutkia empiirisesti, pureutumalla strategisiin päätöksiin jossain valitussa tarkasteluympäristössä tai -kontekstissa, kuten yksittäisessä organisaatiossa, jossa tehtyjen strategisten päätösten myötävaikutusta organisaation resilienssin rakentumiseen tutkittaisiin tapauskohtaisesti, esimerkiksi pidempää tarkastelujaksoa hyödyntäen, määritellen resilienssin lähtötilanteen sekä menetelmän, jolla resilienssin kehitystä arvioidaan.

Näkemykset siitä, miten psykologiset tekijät vaikuttavat organisaation resilienssiin tuovat yhteen resilienssin tutkimusta eri kentiltä, ja luovat pohjaa erilaisille jatkotutkimusaiheille, jossa resilienssin rakentumista voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstön kautta koko organisaatioon. Resilienssi kuvaa jotain, joka itsessään ei rajoitu kontekstiin, kohteeseen tai tapahtumaan, vaan on pikemminkin universaali käsite kuvaamaan palautumista, kestävyyttä ja selviytymistä vahvuutena, joka kannattelee objektiaan niin kriisien kuin jatkuvan muutoksen keskellä (Bondeli ja Havensid, 2022). Resilienssin tutkimuksessa sen sijaan kontekstin, kohteen tai tapahtuman määrittely auttaa rajaamaan ja selkeyttämään tutkimusta.

Strategiset päätökset tehdään tietyssä kontekstissa, jossa ne tarttuvat johonkin organisaation resurssiin, joka kehittyy kyvyksi ja kyvystä resilienssin rakennuspalikaksi. Kun pohditaan millaiset strategiset valinnat rakentavat organisaation resilienssiä, on ymmärrettävä lähtötilanne, määriteltävä strategiselle päätökselle tyyppi ja tarkasteltava, onko strateginen päätös sellainen, joka tukee tai myötävaikuttaa tekijöihin, jotka vastaavasti rakentavat organisaation resilienssiä. Luotettavampaa ja liikkeenjohdolliselta kontribuutioltaan relevantimpaa tutkimusta aiheeseen on mahdollista tuottaa empiiristen menetelmien kautta tapaustutkimuksina, jossa organisaation yksilölliset piirteet, olosuhteet sekä lähtötilanne voidaan huomioida vaikuttavina tekijöinä niin strategisten päätösten kategorisoinnissa tai muussa käsittelytavassa, kuin resilienssin rakentumisen arvioinnissa.

7 LÄHDELUETTELO

- Ansoff, H. I. (1987a). *Corporate strategy* ((Rev. ed.)). Penguin Books, 24–28.
- Ansoff, H. I. (1987b). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501–515. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080602>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bondeli, J. V, & Havensvid, M. I. (2022). Bouncing back in turbulent business environments: Exploring resilience in business networks. *Industrial Marketing Management*, 107, 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.022>
- Carrio Carro, L., Castro Delgado, R., & Arcos González, P. (2019). A review of the concept of resilience in the field of disasters and its evolution = Revisión del concepto de resiliencia en el campo de los desastres y su evolución. *REVISTA ESPAÑOLA DE COMUNICACIÓN EN SALUD*, 8. <https://doi.org/10.20318/RECS.2019.4590>
- Cavallo, A., & Ireland, V. (2014). Preparing for complex interdependent risks: A System of Systems approach to building disaster resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 9, 181–193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2014.05.001>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cray, D., Mallory, G. R., Butler, R. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (1991). EXPLAINING DECISION PROCESSES. *Journal of Management Studies*, 28(3), 227–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00946.x>

- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Forrest, S., & Milliken, C. (2019). Building resilience to disaster: From advice to action. *European Review*, 27(1), 17–26. <https://doi.org/10.1017/S1062798718000522>
- Gunderson, L. H., Allen, C. R., & Holling, C. S. (2009). *Foundations of Ecological Resilience*. Island Press. <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=382538&site=ehost-live&scope=site>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63+131. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-1642283589&partnerID=40&md5=fb277dbc7f0b0bb7074250a794d526e8>
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, And Strategy As Social Practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955–978. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00212>
- Heuser, B. (2010). *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*. Cambridge University Press. 3–7 <https://books.google.fi/books?id=1B18hn9MSIEC>
- IJntema, R. C., Ybema, J. F., Burger, Y. D., & Schaufeli, W. B. (2021). Building resilience resources during organizational change: A longitudinal quasi-experimental field study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(4), 302–324. <https://doi.org/10.1037/cpb0000218>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2014). *Exploring strategy : text & cases* (Tenth edition). Pearson Education.

- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273. <https://doi.org/10.1177/017084069101200205>
- Kornberger, M., & Vaara, E. (2022). Strategy as engagement: What organization strategy can learn from military strategy. *Long Range Planning*, 55(4), 102125. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2021.102125>
- Kristianto, Y., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2015). *Building the “Triple R” in global manufacturing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.011>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2010.07.001>
- Linkov, I., Trump, B. D., & Keisler, J. (2018). Risk and resilience must be independently managed. *Nature (London)*, 555(7694), 30. <https://doi.org/10.1038/d41586-018-02567-0>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Masik, G. (2022). The Concept of Resilience: dimensions, properties of resilient systems and spatial scales of resilience. *Geographia Polonica*, 4, 295–310. <https://doi.org/10.7163/GPol.0237>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari : the complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed), 5–380. FT Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–197. <https://doi.org/10.2307/2393104>

- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202–1229. <https://doi.org/10.1002/smj.2149>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? : johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sanchis, R., & Poler, R. (2013). Definition of a framework to support strategic decisions to improve Enterprise Resilience. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(9), 700–705. <https://doi.org/https://doi.org/10.3182/20130619-3-RU-3018.00600>
- Secundo, G., Elia, G., Margherita, A., & Leitner, K.-H. (2022). Strategic decision making in project management: a knowledge visualization framework. *Management Decision*, 60(4), 1159–1181. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2021-0196>
- Terblanche, T., de Sousa, L. O., & van Niekerk, D. (2022). Disaster resilience framework indicators for a city's disaster resilience planning strategy. *Jamba: Journal of Disaster Risk Studies*, 14(1). <https://doi.org/10.4102/JAMBA.V14I1.1264>
- Trim, P. R. J., & Caravelli, J. (2009). *Strategizing resilience and reducing vulnerability*. Nova Science Publishers.
- Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. In *Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). *Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems*. <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>

Wut, T.-M., Lee, S.-W., & Xu, J. B. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace-Internal Stakeholder Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>