MONITASOISEN TYÖRESILIENSSIN YHTEYDET JA KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohtaminen ja johtajuus

2025

Kirjoittaja: Lilli Nikkanen

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Pasi Tuominen

Tutkijatohtori Ilona Toth

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT
LUT-kauppakorkeakoulu
Kauppatieteet

Lilli Nikkanen

Monitasoisen työresilienssin yhteydet ja kehittämismahdollisuudet – Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2025

105 sivua, 13 kuvaa, 9 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Pasi Tuominen ja Tutkijatohtori Ilona Toth

Avainsanat: resilienssi, monitasoinen työresilienssi, yksilön resilienssi, tiimiresilienssi, organisaation resilienssi, resilienssin kehittäminen, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Nykyisessä haastavassa liiketoimintaympäristössä työyhteisön resilienssi nähdään yhtenä organisaation keskeisenä voimavarana, jonka avulla yksilöt, tiimit ja organisaatiot voivat sopeutua ja selviytyä vastoinkäymisistä ja edelleen menestyä. Tutkimus aiheesta on ollut hajanaista ja osoittanut puutteita siinä, miten resilienssi toimii ja vuorovaikuttaa organisaation eri tasoilla.

Tämän tutkielman tavoitteena oli syventää ymmärrystä, miten monitasoisen työresilienssin yksilö-, tiimin- ja organisaatiotasojen välisiä yhteyksiä on mallinnettu viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa nykytutkimuksen tunnistamia työresilienssin kehittämisen mahdollisuuksia sekä mahdollisia tutkimusaukkoja. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, joka keskittyi monitasoista työresilienssiä käsitteleviin alkuperäistutkimuksiin julkaisuvuosina 2019–2024.

Tutkimus toi lisäselvyyttä tasojen välisiin monen suuntaisiin yhteyksiin sekä koulutusta, organisaatiokulttuuria ja johtajuutta korostaviin resilienssin kehittämismahdollisuuksiin. Samalla tulokset kuitenkin osoittavat, että monitasoisen työresilienssin tutkimuskenttä on edelleen hajanainen ja vaatii etenkin resilienssin konseptin yhtenäistämistä sekä teorioiden empiiristä validointia ja mittaamisen kehittämistä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Lilli Nikkanen

Multilevel Work Resilience: Interconnections and Development Prospects – A Systematic Literature Review

Master's thesis

2025

105 pages, 13 figures, 9 tables and 1 appendix

Examiners: Associate Professor Pasi Tuominen and Post-doctoral Researcher Ilona Toth

Keywords: resilience, multilevel work resilience, individual resilience, team resilience, organizational resilience, resilience development, systematic literature review

In today's challenging business environment, work resilience is recognized as a key organizational resource that enables individuals, teams, and organizations to adapt, over-come adversity and thrive. However, research on the subject has been fragmented and has revealed gaps in understanding how resilience operates and interacts across various levels within an organization.

The objective of this thesis was to deepen the understanding of how the connections between individual, team, and organizational levels of work resilience have been modeled in recent academic literature. Additionally, the aim was to identify development measures for work resilience recognized in current research and to explore potential research gaps. The study was conducted as a systematic literature review focusing on original studies addressing multilevel work resilience published between 2019 and 2024.

The findings provided new insights into the multidirectional connections across the levels and highlighted opportunities for resilience development, emphasizing training, organizational culture and leadership. However, the results also highlight that the research field of multilevel work resilience remains fragmented, requiring further efforts to standardize the resilience concept, empirically validate the related theories and to advance measurement practices.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto ... 7
1.1 Tutkielman tausta ... 8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ... 10
1.3 Tutkimuksen rajaukset ... 11
1.4 Tutkielman rakenne ... 12
1.5 Tutkimuksen viitekehys ... 13
2 Työresilienssi ... 14
2.1 Työresilienssin monitasoinen luonne ... 18
2.1.1 Yksilötason resilienssi ... 19
2.1.2 Tiimitason resilienssi ... 22
2.1.3 Organisaatiotason resilienssi ... 25
3 Työresilienssin kehittäminen ... 29
3.1 Johtamisen ja henkilöstöhallinon rooli ... 29
3.2 Oppivat organisaatiot ... 31
4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku ... 32
4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ... 32
4.2 Tutkimuksen kulku ... 33
4.2.1 Tutkimuskysymykset ... 34
4.2.2 Tietokannat ja hakulausekkeet ... 35
4.2.3 Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit ... 36
4.2.4 Aineiston seulonta ja valintaprosessi ... 37
4.2.5 Aineiston analyysi ja synteesi ... 38
5 Tutkimustulokset ... 40
5.1 Tutkimusaineiston yleinen kuvaus ... 40
5.1.1 Tutkimusaineiston jakautuminen resilienssitasoille ... 44
5.2 Työresilienssin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen väliset yhteydet ... 47

5.2.1 Yksilö- ja organisaatiotason yhteydet ... 47
5.2.2 Tiimitason yhteydet muihin tasoihin ... 49
5.2.3 Monitasoinen lähestymistapa ... 51
5.2.4 Resilienssin konseptin yhteydet eri tasoihin ... 55
5.2.5 Keskeiset löydökset liittyen monitasoisen työresilienssin yhteyksiin ... 57
5.3 Ehdotukset monitasoisen työresilienssin kehittämiseksi ... 58
5.3.1 Henkilökohtainen kehitys ja sosiaalinen tuki ... 59
5.3.2 Yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistaminen ... 61
5.3.3 Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus ... 62
5.3.4 Organisaation oppimiskulttuuri ... 63
5.3.5 Resilienssiä tukeva johtaminen ja henkilöstöhallinto ... 64
5.3.6 Keskeiset löydökset liittyen monitasoisen työresilienssin kehittämiseen ... 67
5.4 Tutkimusaukot ja ehdotetut jatkotutkimusaiheet ... 68
5.4.1 Monitasoisen resilienssin tutkimus ... 69
5.4.2 Johtajien ja johtajuuden rooli resilienssin kehittämisessä ... 70
5.4.3 Organisaatiokonteksti ja kulttuurivaikutukset ... 71
5.4.4 Käsitteen yhdenmukaistaminen ja empiirisen tutkimus ... 72
5.4.5 Keskeiset löydökset liittyen tutkimusaukkoihin ja jatkotutkimusehdotuksiin 74
6 Keskustelu ja johtopäätökset ... 77
6.1 Monitasoisen työresilienssin yhteydet ... 77
6.2 Ehdotukset työresilienssin kehittämiseksi ... 80
6.3 Jatkotutkimusehdotukset ... 85
6.4 Päätelmät ja tutkimuksen vaikuttavuus ... 88
6.5 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle ... 90
Lähteet ... 93

Liitteet

Liite 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto

Kuvaluettelo

Kuva 1. Viitekehys - Monitasoinen työresilienssi ja sen kehittäminen

Kuva 2. Organisaation liiketoimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä

Kuva 3. Resilientin yksilön reaktio vastoinkäymisiin

Kuva 4. Organisaation resilienssin komponentteja

Kuva 5. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eteneminen

Kuva 6. Tutkimusaineiston seulontaprosessi

Kuva 7. Aineiston jakautuminen julkaisuvuosille

Kuva 8. Tutkimusmenetelmien jakautuminen Scopus-tietokannassa

Kuva 9. Tutkimusmenetelmien jakautuminen WoS-tietokannassa

Kuva 10. Organisaatioresilienssin monitasoinen viitekehys

Kuva 11. Resilienssitasojen ilmentymät ja monen suuntaiset yhteydet

Kuva 12. Monitasoinen resilienssi resurssien, prosessien ja tulosten kautta kestävässä organisaatiossa hotellialalla

Kuva 13. Työresilienssin monitasoisten yhteyksien muodostuminen ja keskeiset kehitysmenetelmät

Taulukkoluettelo

Taulukko 1. Resilienssin määritelmiä kirjallisuudessa

Taulukko 2. Tiimin resilienssikonstruktioiden määritelmiä

Taulukko 3. Tutkimusaineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Taulukko 4. Aineiston jakautuminen julkaisuittain ja julkaisujen tasoluokat

Taulukko 5. Aineiston jakautuminen tutkimustyypeittäin

Taulukko 6. Aineiston jakautuminen tutkimuksissa kuvattujen resilienssitasojen mukaan

Taulukko 7. Työresilienssin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen väliset yhteydet

Taulukko 8. Ehdotetut menetelmät monitasoisen työresilienssin kehittämiseksi

Taulukko 9. Tutkimusaukot ja jatkotutkimusehdotukset

1 Johdanto

Työelämää ja organisaatioiden toimintaa johdetaan ja kehitetään yhä monimutkaisemmaksi muuttuneessa globaalissa toimintaympäristössä, jossa tietointensiivinen työ on vahvasti asiantuntijaorientoitunutta. Yksilöiden merkitys korostuu organisaatioissa, joissa haasteelliset ja monitahoiset työtehtävät edellyttävät vankkaa osaamista. (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen 2017, 9–10.) Haastava liiketoimintaympäristö on aiheuttanut merkittäviä psyykkisiä ja fyysisiä paineita työntekijöille, samalla kun yksilöitä, organisaatioita ja yhteisöjä kuormittavat erilaiset ulkopuolelta kohdistuvat vastoinkäymiset ja kriisit. Nämä ilmiöt vaativat myös johtajuutta, joka rakentaa kestävyyttä erilaisten haasteiden edessä (Kakkar 2019, 1062; Giustiniano, Cunha, Simpson, Rego & Clegg 2020, 971). Kirjallisuudessa on alettu puhua yhä enemmän työyhteisön resilienssistä ja pyritty ymmärtämään, millaisia positiivisia seurauksia resilienssillä on edellä mainittujen haasteiden keskellä (Raetze, Duchek, Maynard & Wohlgemuth 2022, 867).

Resilienssi käsitteenä ja tutkimusalueena juontaa juurensa jo vuosikymmenien taakse ja sen useita määritelmiä sisältävä viitekehys on monitieteellinen ja -tasoinen (Poijula 2018). Viime aikoina resilienssin käsite on saanut lisää huomiota organisaatiotutkimuksessa, sillä resilienssiä pidetään lupaavana konseptina selittämään, miten organisaatiot voivat menestyä vastoinkäymisten keskellä (Hillmann & Guenter 2021, 1). Resilienssin katsotaan parantavan työntekijöiden suorituskykyä, innovaatioita ja uran pitkäikäisyyttä kehittämällä niin kutsuttua urakestävyyttä (Riolli & Savicki 2003; Kossek & Perrigino 2016; Robertson, Cooper, Sarkar & Curran 2015; Solinger ym. 2016).

Tasicin, Amirin, Tantrin ja De Meon (2019, 1) mukaan organisaation resilienssin monitasoisuus eli sen esiintyminen eri analyysitasoilla on tunnistettu, mutta aiempi kirjallisuus ei ole riittävällä tavalla käsitellyt tasojen välisiä yhteyksiä, sillä tasojen välisellä resilienssillä voi olla merkittäviä seurauksia koko organisaation resilienssille. Mielenkiintoisena kysymyksenä voidaan myös esittää, miten monitasoista resilienssiä kannattaa kehittää ja johtaa, sillä esimerkiksi johtamistyylien (esim. Nguyen, Kuntz, Näswall, ja Malinen 2016, 13) sekä henkilöstöhallinnon käytänteiden (esim. Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall 2011) katsotaan vaikuttavan työntekijöiden resilienssin tasoon ja sen kehittymiseen.

1.1 Tutkielman tausta

Koska resilienssin käsite on varsin laaja aina uudelleen muotoiltavista elastisista materiaaleista (Snowdon 1959, 1209) organisaatiokäyttäytymisen positiivisen psykologian konseptiin (Luthans 2002, 695), on syytä keskittyä rajattuihin, lähinnä työyhteisön resilienssiä koskeviin määritelmiin ja tarkastella, miten näitä analyysitasoja on mallinnettu tutkimuskirjallisuudessa.

Resilienssin käsitettä on kirjallisuudessa käytetty monipuolisesti niin yksilöiden, perheiden kuin yhteisöjen ja organisaatioiden toimintojen kuvaamisessa. Siinä missä yksilöiden resilienssi näkyy vaativissa elämäntilanteissa, organisaatiokontekstissa resilienssi voidaan nähdä erityisesti kyvykkyytenä selviytyä edellä mainittujen erilaisten kriisien ja muutosten keskellä. (Poijula 2018, 16–17.)

Myös organisaation kontekstissa resilienssi on kyvykkyys, joka ilmenee useilla tasoilla (Tasic, Amir, Tan & Khader 2020, 713). Yksilön resilienssi voidaan määritellä yksilön kykynä selviytyä ja sopeutua haastaviin tilanteisiin, mikä korostuu positiivisen psykologian näkökulmasta joko kykynä tai prosessina, jonka avulla yksilö voi kohdata vastoinkäymiset ja stressin positiivisella tavalla (Luthans 2002; Sutcliffe & Vogus 2003). Yksilön resilienssin tutkimuksessa on esimerkiksi pyritty ymmärtämään, miksi joillain henkilöillä on vahva kyky sopeutua positiivisesti kohtaamaansa traumaan (Bonanno 2008, 101), tai miten ympäristötekijöillä voidaan vaikuttaa yksilön haasteista selviytymiseen (Ungar 2013, 255).

Tiimiresilienssi nähdään tiimin kykynä kestää ja selviytyä stressitekijöistä tavalla, joka mahdollistaa pitkäjänteisen suorituskyvyn säilymisen. Tämä kyky auttaa tiimejä käsittelemään haasteita ja palautumaan niistä niin, että tiimien yhtenäisyys ja suorituskyky eivät vaarannu (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey 2015, 177). Tiimiresilienssin yhteydessä korostetaan psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen sekä yhteistyön merkitystä. Nämä tukevat tiimin kykyä selviytyä haasteista ja mukauttaa toimintaansa vastoinkäymisten keskellä. Viimeaikaiset tutkimukset korostavat tiimin resilienssiä keskeisenä tekijänä esimerkiksi hyvinvoinnin, sitoutumisen ja tuottavuuden parantamisessa. (Borg, Naderpajouh, Scott-Young & Borg 2022; McEwen & Boyd 2018.)

Organisaation resilienssi käsitetään organisaation kyvyksi ylläpitää toimintaansa positiivisen muutoksen kautta sen kohdatessa vastoinkäymisiä kuten luonnonkatastrofeja, kriisejä tai muuten epävakaita ja vaikeita olosuhteita. Kuitenkin niin, että organisaatio ei ainoastaan selviydy, vaan myös vahvistuu ja kehittää innovatiivisempia toimintatapojaan ja näin myös vahvistaa resilienssiään entisestään. (Vogus & Sutcliffe 2007, 3418; Weick & Sutcliffe 2007, 14.) Kyky kohdata odottamattomia ja ennakoimattomia tapahtumia onkin olennaisen tärkeää jokaisen organisaation selviytymisen ja menestymisen kannalta (Wickramasinghe & Mallawaarachchi 2023, 96), sillä resilientit organisaatiot menestyvät huolimatta siitä, että ne kohtaavat yllättäviä, epävakaita tai haitallisia olosuhteita.

Kuntz, Näswall ja Malinen (2016, 459) esittävät, että henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen ovat luontaisen resilienssin peruspilareita, mikä korostaa myös organisaatioiden vastuuta luoda olosuhteet, jotka tukevat näiden elementtien kehittymistä. Toisaalta tällainen organisaation kyky resilienssiin on monitasoinen kollektiivinen kyvykkyys, joka syntyy yksilöiden ja yksiköiden toiminnan, vuorovaikutuksen ja erilaisten kyvykkyyksien kautta. Henkilöstöhallinnan käytännöt ja politiikat ovat keskeisiä mekanismeja, jotka yhdistävät nämä tekijät resilienssikyvyksi ja strategisen HR-johtamisen rooli resilienssin rakentamisessa onkin siksi kriittinen. (Lengnick-Hall ym. 2011, 253.)

Tasic ym. (2020) esittävät tutkimuksessaan monitasoisen resilienssin mallin, joka korostaa organisaation resilienssin rakentuvan eri tasoilla ja vaativan jatkuvaa vuorovaikutusta yksilöiden, organisaation ja ympäristön välillä. Monitasoinen johtaminen onkin keskeisessä roolissa organisaation resilienssin kehittämisessä. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää pohtia, miten resilienssiä voidaan organisaatiossa kehittää henkilöstöön kohdistuvilla toimenpiteillä. Viime vuosikymmeninä akateemisissa julkaisuissa on käsitelty organisaatioiden ja yritysten resilienssiä yhä enenevissä määrin, mikä osoittaa kasvavaa kiinnostusta ja tutkimusaktiivisuutta alaa kohtaan (Raetze ym. 2022, 867–868; Zhang, Wang, Mi, Huang, Xiao, Shang, Qiao & Wang 2022). Organisaatioihin liittyvä resilienssi onkin tuottanut runsaasti oivalluksia erityisesti yksilötason analyyseissa rakentuessaan useille teoreettisille näkökulmille ja empiirisille tutkimuksille. Silti tutkimukset ovat kiinnittäneet vain vähän huomiota edellä mainittujen tasojen välisiin suhteisiin (Raetze, Duchek, Maynard & Kirkman 2021, 609). Organisaatiotasoinen resilienssitutkimus ei esimerkiksi Raetzen ym. (2022, 868) laajan alan tutkimushistoriaa ja analyysitasoja luotaavan katsauksen mukaan ole saavuttanut

sellaista maturiteettitasoa ja konsensusta, mitä tutkimuksen määrän ja moninaisuuden perusteella voitaisiin ajatella. Sen sijaan, olemassa oleva kirjallisuus on eri aloille ja tutkimustasoille pirstoutunutta, ja systemaattista tutkimusta sekä syntetisoitua ymmärrystä organisaation resilienssin kokonaiskehityksestä tarvitaan lisää (Raetze ym. 2022, 867; Zhang ym. 2022).

Resilienssin tutkimus on kehittynyt vaiheittain, ja sen monitasoisuutta on tarkasteltu eri näkökulmista. 1990-luvun lopulla esimerkiksi Horne ja Orr (1998) sekä Mallak (1998) käsittelivät resilienssin monitasoista luonnetta käsitteellisessä työssä. Myöhemmin esimerkiksi Youssef ja Luthans (2005) syvensivät tätä näkökulmaa keskittymällä resilienssin monitasoisiin vaikutuksiin ja esittämällä mallin sen kehittämisestä työyhteisössä. Koska tutkimusala on edelleen suhteellisen nuori, resilienssiä koskevan tietämyksen laajentamiselle on yhä merkittävästi tilaa (Raetze ym. 2021, 628).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkijoiden kiinnostus resilienssiin nykyisen työympäristön haasteiden vuoksi on kasvanut viime aikoina huomattavasti, ja tehdyn resilienssitutkimuksen syntetisoimiseksi organisaatioympäristöissä on laadittu useita meta-analyyseja ja katsauksia teoreettisista kehyksistä käytännön interventioihin. Tästä huolimatta kysymyksiä monitasoisen resilienssiin liittyen on edelleen vailla vastauksia. (Hartmaan, Weiss, Newman & Hoegl 2020, 914.) Tutkimuskirjallisuus on osoittanut esimerkiksi puutteita siinä, miten resilienssi toimii eri tasoilla ja miten nämä tasot toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Usein tutkimukset keskittyvät joko yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolle ilman selkeää kuvaa siitä, miten nämä tasot vaikuttavat toisiinsa (Raetze ym. 2021).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä monitasoisesta työyhteisön resilienssistä ja sen eri tasojen välisistä yhteyksistä tekemällä katsaus viimeaikaiseen tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi tutkimuksessa pyritään kartoittamaan, miten resilienssiä kannattaa johtaa ja kehittää yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla tutkimuskirjallisuuden perusteella. Synteesi viimeaikaisista tutkimuksista ja keskusteluista pyrkii osaltaan paikkaamaan sitä tutkimusaukkoa, joka edelleen liittyy organisaation monitasoisen resilienssin tasojen välisiin yhteyksiin ja kehittämismenetelmiin.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu työresilienssistä tehtyihin kansainvälisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, joissa resilienssin käsitettä ja sen kehittämistä on kuvattu sekä yleisellä että yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla. Teoria painottuu resilienssin käsitteiden ja hierarkiatasojen esittelyyn, jolla luodaan käsitteellistä taustaa tutkimukselle. Tutkimus toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva viimeisimmistä monitasoisen resilienssitutkimuksen löydöksistä tarkastelemalla työyhteisön resilienssiä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla käsitteleviä tutkimuksia ja syntetisoimalla tutkimuksissa kuvattuja resilienssitasojen välisiä kytköksiä. Lisäksi tutkimuksessa syntetisoidaan havaintoja keinoista, kuinka tätä moniulotteista resilienssin kokonaisuutta työyhteisössä ehdotetaan kehitettävän. Lisäksi tunnistetaan ja syntetisoidaan resilienssitutkimuksesta alkuperäistutkimusten esittämiä tutkimusaukkoja ja ehdotuksia jatkotutkimukselle, jotta työyhteisön resilienssiä voidaan ymmärtää nykyistä syvällisemmin. Tutkimusaineisto kerätään ennalta määritellyillä hakukriteereillä Scopus- ja Web of Science -tietokannoista ja seulotaan mukaanotto- ja poissulkukriteerejä noudattaen.

Tutkimuksen keskeinen kysymys on: Millä tavoin monitasoista työresilienssiä ja sen eri tasojen välisiä yhteyksiä on mallinnettu viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa? Kirjallisuudesta etsitään kysymykseen vastauksia seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Millaisina yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen väliset yhteydet näyttäytyvät monitasoista työresilienssiä käsittelevässä viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa?

- Millaisia työresilienssin kehittämisen keinoja kirjallisuudessa on ehdotettu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla?

- Millaista jatkotutkimusta alkuperäistutkimusten mukaan työyhteisön resilienssitutkimuksessa vielä tarvitaan kokonaiskuvan parantamiseksi?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Resilienssi vaikuttaa käsitteenä suoraviivaiselta, mutta sen laaja-alaisuus ja monitahoisuus tekevät siitä haastavan erityisesti suunnittelun ja johtamisen näkökulmasta (Fiksel 2015, 149). Tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain sitä resilienssikirjallisuuden osaa, joka

tarkastelee monitasoista työelämää koskevaa resilienssiä sekä sen johtamisen ja kehittämisen käytänteitä. Tutkimuskirjallisuus on rajattu koskemaan vuosien 2019–2024 aikana julkaistuja tieteellisiä ja vertaisarvioituja artikkeleita. Aineiston hakukriteerit on määritelty koskemaan yksilön, tiimin ja organisaation resilienssiä ja näiden johtamista. Aineisto, joka ei tarkemmassa tarkastelussa vastannut alkuperäistä hakua ja jossa resilienssi ei ole tutkimuksen keskeinen kohde, on rajattu pois lopullisesta tutkimusaineistosta. Tutkimuksessa käytetty menetelmä, hakuprotokolla ja tutkimuksen eteneminen kuvataan tarkemmin luvussa neljä.

1.4 Tutkielman rakenne

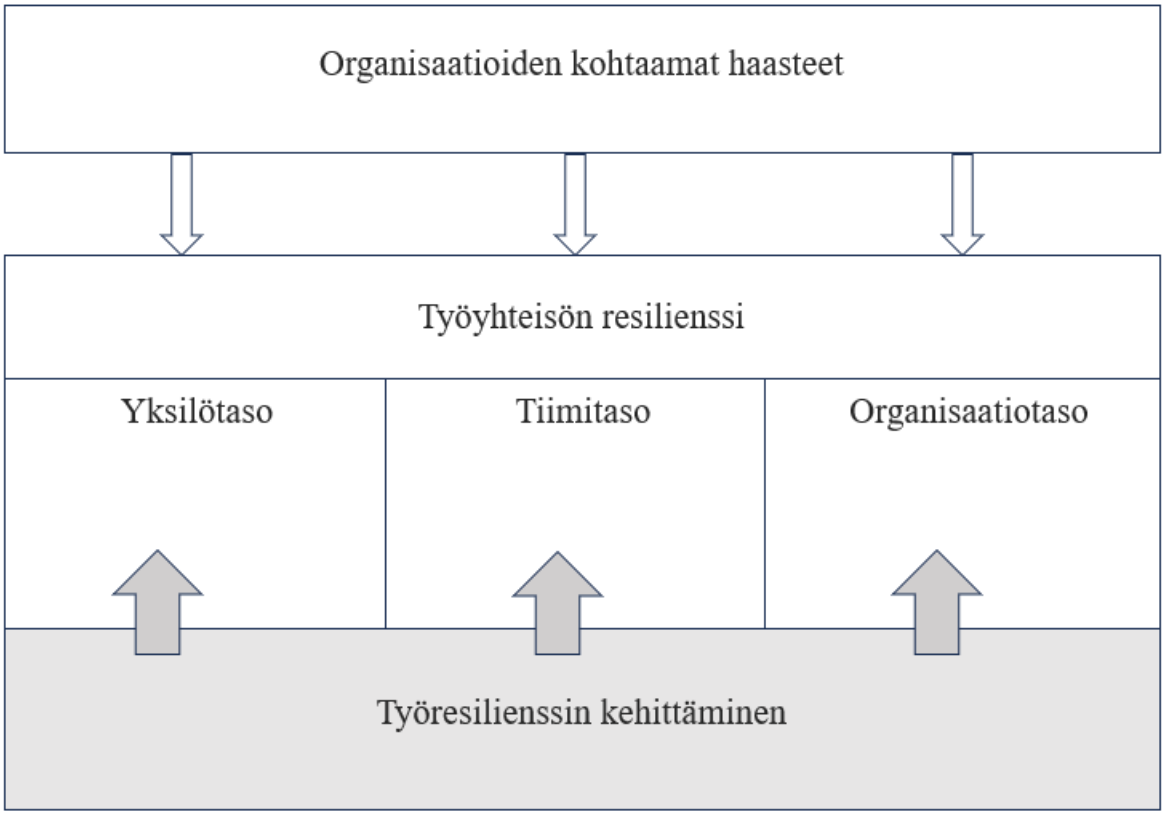
Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan aiheeseen, miksi työresilienssin tutkiminen on ajankohtaista ja mitä havaintoja kirjallisuudessa on jo kyseisestä aiheesta. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi määritellään tutkimuksen rakenne ja esitellään keskeiset käsitteet, joihin syvennytään myöhemmin kirjallisuuskatsauksessa.

Luvun kaksi kirjallisuuskatsauksessa pureudutaan tarkemmin työresilienssin käsitteeseen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Kolmannessa luvussa käsitellään tiiviisti johtamisen ja henkilöstöhallinnon roolia työresilienssin kokonaisuuden kehittämisessä.

Neljännessä luvussa käsitellään systemaattista kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä sekä kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin vaiheet. Lisäksi esitellään tutkimusaineiston keruumenetelmät sekä prosessi, jonka avulla aineisto seulottiin lopulliseen määräänsä. Viidennessä luvussa syvennytään kirjallisuuskatsauksen tuloksiin ja esitetään niistä synteesi. Lopulta kuudennessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitellään tutkimuksesta esiin nousseet johtopäätökset ja tutkimuksen merkitys laajemmassa kokonaisuudessa. Luvussa käsitellään myös toteutetun kirjallisuuskatsauksen rajoituksia sekä tutkimuksen perusteella havaittuja monitasoisen työresilienssin tutkimusaukkoja ja jatkotutkimussuosituksia.

1.5 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on mallintaa resilienssitasojen välisiä yhteyksiä ja niiden keskinäisiä vaikutuksia valittua kirjallisuutta tutkimalla sekä tarkastella tutkimuskirjallisuudessa ehdotettuja keinoja monitasoisen resilienssin kehittämiseksi. Tutkimusta pohjustaa teoreettinen viitekehys (kuva 1), joka muodostuu tarkastelemalla keskeisiä monitasoista työresilienssiä ja sen johtamista koskevien elementtien määritelmiä, joita kirjallisuudessa on tähän mennessä annettu.



Kuva 1. Viitekehys - Monitasoinen työresilienssi ja sen kehittäminen

Viitekehyksen avulla luodaan ymmärrys tutkittavan ilmiön taustoista ja jo käydystä keskustelusta. Seuraavissa luvuissa avataan resilienssin käsitettä organisaatiokontekstissa ja monitasoisena konstruktiona, sen tärkeyttä organisaatioiden kohtaamien haasteiden keskellä, sekä pohjustetaan johtamisen merkitystä resilienssin kehittämisessä.

2 Työresilienssi

Erilaiset yhteiskunnalliset kriisit kuten poliittiset konfliktit tai luonnonkatastrofit ja epidemiat aiheuttavat usein haasteita niin valtioille, yhteisöille, organisaatioille kuin yksilöille (Zhang, ym. 2022). Nykyiselle, vahvasti verkottuneelle globaalille taloudelle on ominaista jatkuva turbulenssi, jonka seurauksena liiketoimintaympäristö on alati muuttuva ja epävakaa ja jossa useat tekijät vaikuttavat organisaatioon, kuten kuvassa 1 esitetään. Tällaisessa epävarmassa ympäristössä, jossa odottamattomat tapahtumat voivat olla vakavia uhkia organisaation toiminnan jatkumiselle, yritysten on kehitettävä resilienssiään erilaisten häiriöiden hallitsemiseksi, jotta ne voivat ylläpitää suorituskykyänsä sekä edelleen kehittyä. Yritykset, jotka ovat ketteriä, joustavia ja muutoksiin valmistautuneita, voivat menestyä ja kasvaa tällaisessa epävakaassa ympäristössä. (Fiksel 2015, 3; Duchek, Raetze & Scheuch 2020, 387; Lengnick-Hall ym. 2011, 243; Moşteanu 2024, 447.)

Kuva 2. Organisaation liiketoimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Moşteanu 2024, 447)

Organisaatioilla on useita vaihtoehtoja selviytyä epävarmuuksista ja häiriöistä varautumalla ja ennakoimalla muutoksia sekä suunnittelemalla toimintaansa (Fiksel 2015, 3). Esimerkiksi rakentamalla resilienssiään erilaisten kehitysprosessien avulla organisaatiot voivat parantaa työntekijöiden kykyä selviytyä muutoksista ja vastoinkäymisistä. Näin psykologista pääomaansa vahvistaen organisaatioiden kyvykkyys kasvaa haastavista tilanteista selviämiseen ja sopeutumiseen (Linnenluecke, 2017). Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että resilienssi on ratkaisevan tärkeää organisaatiokontekstissa, sillä resilienssi auttaa organisaatioita kestämään haasteita ja häiriöitä sekä toipumaan niistä (Raetze ym. 2021, 607).

Vaikka resilienssin konseptilla on toisaalta pitkät perinteet tietyillä tieteenaloilla kuten psykologiassa, on se kuitenkin suhteellisen uusi tutkimuskohde yritys- ja johtamistutkimuksessa (Duchek 2020, 215). Edellä kuvattujen syiden takia resilienssi on kuitenkin kasvattanut merkittävästi kiinnostusta organisaatioihin ja johtamiseen keskittyvän tutkimuksen kohteena (Raetze ym. 2021, 607). Zhangin ym. (2022, 14) laajan bibliometrisen tutkimuksen mukaan organisaation resilienssin tutkimus onkin ollut selvässä nousussa vuodesta 2015 alkaen.

Resilienssin käsitettä on sovellettu varsin laajasti eri tieteenaloilla ja tutkimuksen tasoilla. Eri tutkimuslinjat ovat kehittäneet omat määritelmänsä ja ymmärryksensä resilienssistä, mikä on johtanut käsitteen määritelmän hämärtymiseen. (Borg, Naderpajouh, Scott-Young & 2022, 1; Linnenluecke 2017, 4.) Linnenluecken (2017) kirjallisuuskatsaus resilienssistä liiketoiminnan ja johtamisen kontekstissa lisäksi osoittaa, että organisaatioresilienssin tutkimus on alalla pirstoutunut useisiin tutkimusvirtoihin, mikä osaltaan vaikuttanee käsitteiden moninaisuuteen ja siten epäselvyyteen. Tutkimuksen kasvu on ollut eksponentiaalista, mutta organisaation resilienssin konseptista ei olla laajasta tutkimuksesta huolimatta onnistuttu luomaan kattavaa kokonaiskuvaa (Raetze, Duchek, Maynard & Wohlgemuth 2022, 867).

Työresilienssin määritelmän monenkirjavuus on siis laajalti tunnistettu ja muun muassa Hillmann & Guenther (2021) monen muun tutkijan tavoin kritisoivat, että vaikka työresilienssin käsite on lupaava selittämään, kuinka organisaatiot voivat selviytyä ja menestyä vastoinkäymisten aikana, käsite on epäselvä ja siitä puuttuu johdonmukainen määritelmä. Esimerkiksi tutkittuaan 71 erilaista määritelmää organisaation resilienssille Hillmann ja Guenther (2021, 12) tunnistivat 22 erillistä ominaisuutta, joita käytettiin organisaation resilienssin määrittämiseen (muun muassa ”kyvykkyytenä”, ”kapasiteettina”, ”ominaisuutena”,

”tuloksena”, ”prosessina”, ”käyttäytymisenä”, ”strategiana”, ”lähestymistapana”, ”suoritustyyppinä” tai näiden yhdistelmänä). Näistä suurin osa kuvaili organisaation resilienssiä kyvykkyytenä sopeutua (to adapt), kyvykkyytenä selviytyä (to cope) tai kyvykkyytenä keksiä tai järjestäytyä uudelleen (to reinvent/reconfigure). Työresilienssin yksiselitteisen määritelmän muodostamista hankaloittaa myös se, että resilienssiä tarkastellaan suhteessa erilaisiin odottamattomiin tapahtumiin, häiriöihin ja ympäristömuutoksiin, ja tutkimuksen parantamiseksi olisi tärkeää tarkemmin täsmentää mihin asiayhteyteen resilienssi kulloinkin vastaa. (Hillmann ja Guenther 2021, 8; Linnenluecke 2017, 4.)

Oman mausteensa konseptin haastavuuteen tuo resilienssin monitasoinen luonne; osan tutkijoista keskittyessä yksilöihin työyhteisön resilienssiä määrittäessään, toiset painottavat organisaatiotasoa sen kyvykkyyksineen, käytänteineen ja prosesseineen (Hillmann & Guenther 2021, 9). Tämän seurauksena resilienssin tutkimuksessa olisi omaksuttava monitasoinen näkökulma, joka huomioi kontekstisidonnaiset vaikutukset. Esimerkiksi tiimitason tekijöiden vaikutus työntekijöiden resilienssiin täytyy ymmärtää, samoin kuin prosessit, joiden kautta yksilötason tekijät vaikuttavat resilienssiin organisaatiotasolla. (Powley, Barker & Caza 2020, 10.)

Edellä kuvatuista resilienssin yhtenäisen konseptin määrittämisen haasteista huolimatta resilienssin tulkinnoilla on kuitenkin myös paljon yhtäläisyyksiä, kuten seuraavista Madi Odehin, Obeidatin. Jaradatin, Masa’dehin ja Alshuridehihin (2023, 447) koostamista määritelmistä voidaan huomata taulukossa 1.

Taulukko 1. Resilienssin määritelmiä kirjallisuudessa (mukaillen Madi Odeh ym. 2023, 447)

Lähde	**Määritelmä**
Vogus & Sutcliffe (2007, 3418)	Positiivisen sopeutumisen ylläpitäminen haastavissa olosuhteissa siten, että organisaatio selviytyy näistä olosuhteista vahvistuneena ja kekseliäämpänä.
McManus ym. (2008, 82)	Resilienssi on sidoksissa organisaation yleiseen tilannetietoisuuteen, keskeisten haavoittuvuuksien hallintaan ja sopeutumiskykyyn monimutkaisessa, dynaamisessa ja toisiinsa kytkeytyneessä ympäristössä.
Lengnick-Hall ym. (2011, 244)	Organisaation resilienssi on tärkeä tekijä, jonka avulla yritys voi hyödyntää resurssejaan ja kykyjään paitsi nykyisten ongelmien ratkaisemiseksi myös mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja menestyksekkään tulevaisuuden rakentamiseksi.
Kantur & İşeri-Say (2012, 764)	Resilienssi edellyttää valmiutta häiriötilanteeseen ennen tapahtumaa, asianmukaista ja oikea-aikaista toipumista tapahtuman jälkeen ja luovaa uudistumiskykyä improvisoinnin avulla.
Moran & Tame (2012, 233)	Resilienssi määritellään kyvyksi sopeutua tehokkaasti ja tuloksellisesti muutoksiin, soveltaa haasteista, virheistä ja/tai onnistumisista saatuja kokemuksia tuleviin tilanteisiin ja lopulta kasvaa ja menestyä.
Ortiz-De-Mandojana & Bansal (2015)	... organisaation resilienssi, ..., organisaation kasvavana kykynä ennakoida ja sopeutua ympäristöön. Se on polkuriippuvainen, piilevä joukko kykyjä, joita organisaatiot kehittävät havaitsemalla ja korjaamalla sopeutumattomia taipumuksia, jotka auttavat niitä selviytymään odottamattomista olosuhteista.
Zehir & Narcıkara (2016, 251)	Organisaatioteoriassa resilienssi tarkoittaa (1) kykyä kestää rasitusta ja säilyttää toimintakyky vastoinkäymisistä huolimatta tai (2) kykyä toipua tai palautua epäsuotuisista tapahtumista.
Annarelli & Nonino (2016)	Organisaation resilienssi on organisaation kykyä kohdata häiriöitä ja odottamattomia tapahtumia etukäteen ja siihen liittyvää sisäisten ja ulkoisten häiriöiden operatiivista hallintaa.

Southwick ym. (2017, 315)	Resilienssi voidaan määritellä kyvyksi palauttaa tasapaino epäsuotuisalle tapahtumalle tai tapahtumille altistumisen jälkeen. Resilienssi ei ole lopputila, vaan pikemminkin sopeutumis- ja kasvuprosessi riskialttiissa ympäristössä
Herbane (2018, 3)	Resilienssi on organisaation sopeutumisprosessi ja kyky vastata suuriin akuutteihin ja strategisiin haasteisiin reagoimalla ja keksimällä uusia ratkaisuja organisaation uudistamiseksi.
Suryaningtyas ym. (2019)	Brittiläisen standardin BS65000 (2014) mukaan organisaation resilienssi määritellään organisaation kyvyksi ennakoida, valmistautua ja reagoida sekä sopeutua äkillisistä häiriöistä johtuviin jatkuvasti lisääntyviin muutoksiin selviytyäkseen ja ollakseen hyvä tai vauras.

Resilienssiä pidetään siis lupaavana käsitteenä selittämään organisaatioiden kykyä selviytyä ja menestyä vastoinkäymisten tai muutosten keskellä. Käsitteet tuntuvat kuitenkin kuvaavan resilienssiä melko yleisellä tasolla, eivätkä edellä kuvatut määritelmät esimerkiksi ota kantaa, miten työyhteisön hierarkkiset tasot vaikuttavat resilienssin muodostumiseen.

Joissakin kirjallisuuskatsauksissa on toisaalta nostettu esiin myös työyhteisön resilienssin edellä mainittua monitasoisuutta. Esimerkiksi Tasic ym. (2019) ja Raetze ym. (2021) painottavat, kuinka tärkeää on ymmärtää resilienssin riippuvuussuhteet sen eri tasoilla organisaatiojärjestelmissä. Monitasoisen resilienssin käsitettä ja sen taustaa kirjallisuudessa avataan seuraavissa alaluvuissa tarkemmin ja luvussa kolme tarkastellaan miten työresilienssi nivoutuu yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla johdettavaksi kyvykkyydeksi, johon myös käsillä oleva tutkimus pyrkii antamaan lisävastauksia alkuperäistutkimuksia analysoimalla.

2.1 Työresilienssin monitasoinen luonne

Monitasoisen työresilienssin määritelmä akateemisessa kirjallisuudessa korostaa useiden tasojen vaikutuksia organisaation kykyyn sopeutua ja palautua erilaisista häiriöistä tai vastoinkäymisistä. Monitasoinen resilienssi sisältää siis sekä yksilöllisiä että organisatorisia ulottuvuuksia. Yksilöiden resilienssikyvyn ymmärtäminen onkin askel organisaation resilienssin määrittelyssä. Yksittäiset työntekijät edistävät organisaation resilienssiä kehittämällä tiettyjä

tietoja, taitoja, kykyjä ja muita ominaisuuksia, jotka ovat välttämättömiä yllättäviin tilanteisiin reagoimisessa ja haasteiden voittamisessa. Kun työntekijöiden yksittäiset panokset yhdistyvät, organisaatio voi kehittää yhteistä resilienssikykyään. Tämä edellyttää sekä yksilöiden toimia että heidän keskinäistä vuorovaikutustaan, mikä on olennaista organisaation kyvylle kohdata ja selviytyä haasteista. (Lengnick-Hall ym. 2011, 245.)

Monitasoisen resilienssin käsite sisältää kirjallisuudessa tyypillisesti kolme keskeistä ulottuvuutta: yksilötason, tiimitason ja/tai organisaatiotason (esim. Borg ym. 2022; Hartmann, Weiss, Newman & Hoegl 2020; Raetze ym. 2021; Tasic ym. 2019). Näitä tasoja tarkastellaan myös tässä tutkimuksessa. Kirjallisuus tunnistaa myös niin kutsutun systeemisen tason, joka tarkastelee resilienssiä laajemmin, huomioiden organisaation vuorovaikutuksen ympäröivän yhteiskunnan, talouden ja muiden sidosryhmien kanssa (esim. Fiksel, 2006). Systeeminen taso on kuitenkin rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle.

Organisaatioiden monitasoinen luonne on siis tunnustettu organisaatiotutkimuksessa, ja tiedetään, että resilienssi vaikuttaa ja syntyy organisaation eri tasoilla, mutta tutkijoiden mukaan tarvitaan edelleen lisätutkimusta siitä, miten eri tasot vaikuttavat toisiinsa ja miten niitä voidaan kehittää (Linnenluecke 2017, 25). Myös King, Newman ja Luthans (2016, 784) luonnehtivat aikoinaan työresilienssin tärkeäksi, mutta liian vähän tutkituksi konstruktioksi organisaatiokäyttäytymistä koskevassa kirjallisuudessa. Jo tuolloin kyseiset tutkijat paljastivat merkittävän puutteen tutkimuksessa ja esittivät, että tulevassa tutkimuksessa on tärkeää omaksua monitasoinen lähestymistapa työelämän resilienssiä tutkittaessa. Myöhemmin esimerkiksi Raetze, Duchek, Maynard ja Kirkman (2021) ovat pyrkineet edistämään monimutkaisen resilienssikäsitteen tuntemusta koostamalla integroivan kirjallisuuskatsauksen aiemmasta resilienssitutkimuksesta yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla. Tasic ym. (2020) ovat osaltaan kontribuoineet monitasoiseen resilienssitutkimukseen tarjoamalla viitekehyksen, jota voidaan soveltaa organisaation resilienssin parantamiseen ja kehyksen edelleen soveltamiseen, kun halutaan kehittää vahvempaa resilienssin johtamista.

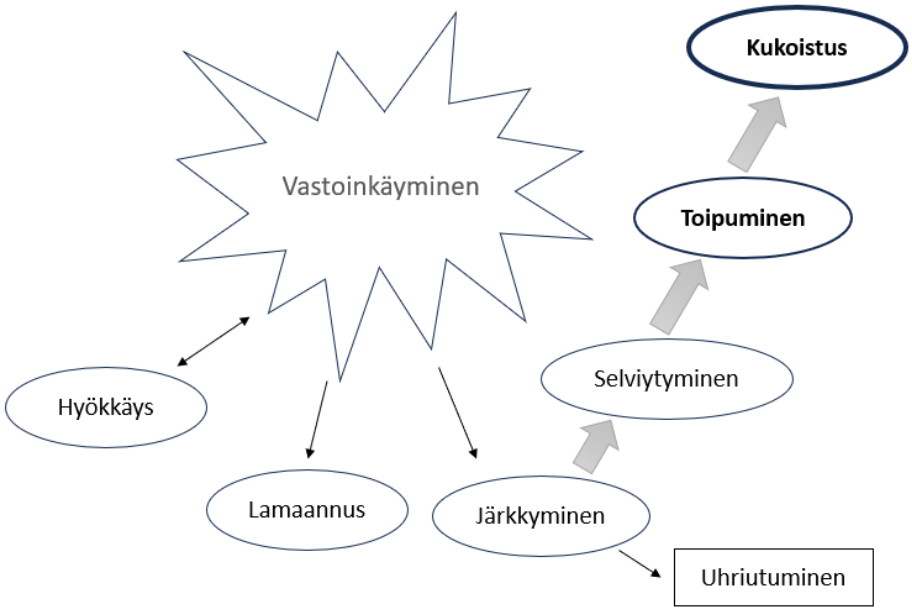
2.1.1 Yksilötason resilienssi

Yksilötason analysointi näyttäisi olevan suosituin taso työyhteisön resilienssin tutkimuksessa sadoissa eri julkaisuissa eri tieteenaloilta kuten johtaminen, psykologia, kasvatustieteet

sekä sosiaali- ja terveystieteet (Raetze ym. 2021, 610). Yksilön resilienssin tutkimus on kasvanut erityisesti suurten katastrofien kuten New Yorkin 9/11-iskun, Pariisin pommi-iskujen tai suurten maanjäristysten ja tulvien seurauksena, kun on pyritty ymmärtämään, kuinka yksilöt kestävät vastoinkäymisiä, toipuvat onnettomuuksista ja jatkavat sen jälkeen kasvua ja menestystä (Rice, Liu & Mallak 2016, 325). Työelämässä organisaatioiden kilpailuympäristö on monimutkainen ja epävarma, mikä luo haasteita ja epävarmuustekijöitä paitsi organisaatio- myös yksilötasolla. Yksilötason resilienssitutkimuksella onkin pitkät perinteet erilaisissa organisaatioympäristöissä alkaen armeijan, poliisin, pelastustyöntekijöiden ja terveysviranomaisten tutkimuksesta, edeten myöhemmin liiketoimintaorganisaatioita koskevaksi tutkimukseksi, minkä ansiosta tutkijoille on muodostunut laaja käsitys niistä yksilöllisistä ja kontekstuaalisista tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän resilienssiin. (Raetze ym. 2021, 607–613.)

Tasicin ym. (2020) mukaan yksilöiden resilienssin tarkastelu kirjallisuudessa keskittyy muun muassa työntekijöiden käyttäytymiseen, kognitioon ja sosiaalisiin suhteisiin. Tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin kuten, mitä tietoja ja taitoja työntekijät omaavat ja mitä toisaalta tarvitsevat tukeakseen organisaation toimintaa, sekä millaisia selviytymiskeinoja työntekijöillä on. Myös yksilön resilienssiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu; esimerkiksi persoonallisuuspiirteiden, kulttuurillisten arvojen, henkilön asenteiden ja ajatusmaailman kautta sekä tunteiden ja työn vaativuuden sekä resurssien näkökulmasta (Hartmann ym. 2020).

Useimmat tutkijat ovat Hartmannin ym. (2020) synteesin perusteella käsitteellistäneet resilienssin kyvykkyydeksi, jonka avulla yksilö pystyy säilyttämään normaalin toimintakykynsä haastavissa olosuhteissa ja toipumaan nopeasti vastoinkäymisten aiheuttamista takaiskuista. Resilientit yksilöt ovat joustavia, sopeutuvat nopeasti uusiin olosuhteisiin ja jopa viihtyvät jatkuvassa muutoksessa. He odottavat toipuvansa ja tuntevat olonsa varmaksi. Siinä missä toiset lamaantuvat ja uhriutuvat, resilientit yksilöt selviävät ahdingostaan, orientoituvat nopeasti uuteen todellisuuteen ja selviytyvät välittömistä haasteista. He toipuvat ja usein jatkavat eteenpäin entistä vahvempana, kuten kuva 3 havainnollistaa. (Siebert 2005, 2.)



Kuva 3. Resilientin yksilön reaktio vastoinkäymisiin (mukaillen Siebert 2005, 2)

Työntekijöiden resilienssi ja sitä osoittava käyttäytyminen ovat yksilöllisten ja ympäröivien tekijöiden vuorovaikutuksen tulosta. Kun arvioidaan työntekijöiden kykyä selviytyä vastoinkäymisistä työelämässä, on tärkeää selvittää, miten työympäristön eri tekijät vaikuttavat heidän kykyynsä käsitellä päivittäisiä haasteita ja omaksua joustavaa käyttäytymistä. Esimerkiksi, kun työntekijät kokevat saavansa tukea johtajilta työhaasteidensa käsittelyyn, he kokevat vaatimukset vähemmän negatiivisiksi. Tämä voi puolestaan kannustaa työntekijöitä toimimaan ennakoivasti ja mukautuvasti, ja siten selättää haasteet niistä oppien. (Näswall, Malinen, Kuntz & Hodliffe 2019, 355–366.)

Yksilön resilienssiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät, elämänkokemus sekä kulttuuriset vaikutteet, minkä vuoksi resilienssi nähdään ennemmin jatkuvana kehitysprosessina kuin synnynnäisenä piirteenä (van Kessel 2013). Resilienssiä voidaankin kehittää henkilökohtaisten vahvuuksien kautta rakentamalla positiivisia ja keskinäistä tukea tarjoavia ammatillisia suhteita, ylläpitämällä myönteisyyttä, kehittämällä tunneälyä sekä vaalimalla elämän tasapainoa itsereflektiota hyödyntäen (Jackson, Firtko & Edenborough 2007, 1). van der Vegt, Essens, Wahlström ja George (2015, 973) toteavat, että organisaation tärkein osa on sen työntekijät. Heidän mukaansa organisaation kyky selviytyä vaikeista tilanteista perustuu työntekijöiden ominaisuuksiin. Kun yksilöiden ominaisuuksia tarkastellaan laajemmassa

mittakaavassa, ne vaikuttavat myös organisaation muihin osiin. Muun muassa Gerschberger, Ellis ja Gerschberger (2023, 427) korostavat johtajuuden ja henkilöstöhallinnon strategioiden keskeistä roolia työntekijöiden resilienssin kehittämisessä, sillä ne ovat oleellinen osa resilienssikulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä koko organisaatioissa. Ohjaamalla ja motivoimalla työntekijöitä sekä luomalla psykologista turvallisuutta johtajat tukevat samalla organisaation resilienssin kehittymistä.

2.1.2 Tiimitason resilienssi

Haastavassa ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä myös työtiimit joutuvat usein kokemaan erilaisia vastoinkäymisiä, mikä saattaa Stoverinkin, Kirkmanin, Mistryn & Rosenin (2020, 395) mukaan aiheuttaa häiriöitä tiimien prosesseissa ja heikentää niiden suorituskykyä. Kuten yleisesti resilienssin määritelmällä, myös tiimitason resilienssillä on ehkä ongelmallisestikin lukuisia eri tutkijoiden esittämiä määritelmiä, kuten voidaan havaita esimerkiksi Stoverinkin ym. (2020, 398) esittämästä taulukosta 2. Vaikka yhtä yhteisesti hyväksyttyä tiimiresilienssin konseptia ei sinällään ole määritelty, tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että niin tiimi- kuin muillakin organisaatiotasoilla resilienssi viittaa kykyyn palautua takaiskuista (Stoverink ym. 2020, 397). Myös muun muassa Hartwig ym. (2020) ovat pyrkineet syntetisoimaan tiimiresilienssin käsitettä aiemmin kirjallisuudessa esitettyjen moninaisten määritelmien perusteella, ja toteavat että yhteneväinen määritelmä useassa paperissa viittaa ajatukseen siitä, että resilientit tiimit pystyvät käsittelemään epäedullisia tapahtumia ilman, että niiden suorituskyky laskee merkittävästi.

Taulukko 2. Tiimin resilienssikonstruktioiden määritelmiä (mukaillen Stoverink, Kirkman, Mistry & Rosen 2020, 398)

Lähde	**Määritelmä**
Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey (2015, 177)	”tiimin kyky kestää ja voittaa stressitekijöitä tavalla, joka mahdollistaa kestävän suorituskyvyn; resilienssi auttaa tiimejä käsittelemään ja selviytymään haasteista, jotka voivat vaarantaa tiimin yhteenkuuluvuuden ja suorituskyvyn.”
Bennett, Aden, Broome, Mitchell & Rigdon (2010, 224)	”tulos ja prosessit, joiden avulla saavutetaan positiivinen sopeutuminen riskin tai vastoinkäymisten yhteydessä”
Carmeli, Friedman & Tishler (2013, 149)	"resilienssi on tiimin usko siihen, että se pystyy ottamaan vastaan ja selviytymään rasituksista, sekä tiimin kyky selviytyä, toipua ja sopeutua myönteisesti vaikeuksiin"
Furniss, Back, Blandford, Hildebrandt & Broberg (2011, 2)	”kyky toipua jostakin odottamattomasta tapahtumasta tai välttää onnettomuuksien tapahtuminen huonojen olosuhteiden pysyvyydestä huolimatta”
Glowinski, Bracco, Chiorri & Grandjean (2016, 2)	”järjestelmän kyky sopeutua ulkoisiin häiriöihin ja ennakoida tulevia tapahtumia”
Gomes, Borges, Huber & Carvalho (2014, 782)	”järjestelmän/organisaation kyky käsitellä menestyksekkäästi häiriöitä, myös yllättäviä häiriöitä”
Kennedy, Landon & Maynard (2016, 468)	”tiimin yhteinen uskomus siitä, että se pystyy reagoimaan häiritseviin ja haastaviin tapahtumiin, toipumaan takaiskuista ja menestymään tiiminä näissä olosuhteissa”
Lundberg & Rankin (2014,143)	“kyky sopeutua etukäteen tehtyjen suunnitelmien ulkopuolisiin olosuhteisiin”
Maynard & Kennedy (2016, 1)	“tiimin jakama uskomus siitä, että se pystyy ottamaan vastaan ja selviytymään häiriöistä tai laukaisevista tekijöistä”
Rodriguez-Sanchez & Perea (2015, 30)	”kyky, joka tiimeillä on kriisien ja vaikeuksien voittamiseksi”

Sharma & Sharma (2016, 37)	“tiimien tai ryhmien kyky toipua ja ylläpitää toimintaa epäsuotuisien olosuhteiden keskellä”
Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer & Dutton (2013, 15)	”yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden kyky ottaa vastaan näistä haasteista aiheutuva stressi ja paitsi palauttaa toimintakyky takaisin normaalille tasolle, myös oppia ja kasvaa vastoinkäymisistä noustakseen esiin aiempaa vahvempana (Sutcliffe & Vogus, 2003)”
West, Patera & Carsten (2009, 253)	“kyky toipua epäonnistumisista, takaiskuista, konflikteista tai mistä tahansa muusta hyvinvointia uhkaavasta tekijästä, jonka tiimi voi kokea”

Näiden tutkijoiden antamat määritelmät tarjoavat monipuolisen näkökulman tiimiresilienssiin ja niistä on tulkittavissa useimmiten kolme keskeisestä näkökulmaa: tiimin kyky vastata haasteisiin, haasteista toipuminen ja sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin suorituskyvyn säilyttäen tai sitä parantaen. Määritelmissä ei kuitenkaan oteta kantaa esimerkiksi tiimiresilienssin yhteyksistä yksilötason tai organisaatiotason välillä, mikä jättää määritelmiin myös aukkoja.

Tiimiresilienssi siis auttaa tiimejä suoriutumaan ja saavuttamaan tavoitteensa ongelmista huolimatta. Tiimien resilienssi on tärkeää kaikille, ei vain korkean riskin tai erityisen rasittavia tehtäviä suorittaville tiimeille, sillä kaikki tiimit voivat kohdata tehtävistään riippumatta haasteita, jotka voivat kuluttaa niiden resursseja, vaikuttaa suorituskykyyn ja heikentää tiimin yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia. Tällaisia tiimille epäedullisia tapahtumia tai haastavia tilanteita ovat esimerkiksi riittämättömät resurssit, vaaralliset työolosuhteet, tyytymättömät asiakkaat, huonot viestintäkanavat tai negatiivinen organisaatiokulttuuri. (Alliger ym. 2015, 177; Bowers, Kreutzer, Cannon-Bowers & Lamb 2017, 1.)

Resilienteistä yksilöistä koostuvat tiimit eivät välttämättä ole kokonaisuudessaan resilienttejä, sillä tiimit voivat kärsiä esimerkiksi huonosta kommunikaatiosta tai johtamisen ristiriidoista (Alliger ym. 2015, 177.) Tiimin resilienssi ei ole myöskään kiinteä ominaisuus, vaan se voi kehittyä ja muuttua ajan myötä esimerkiksi tiimin keskinäistä vuorovaikutusta parantamalla tai kokemusta kartuttamalla (Hartwig ym. 2020, 184–185; Bowers ym. 2017, 2). Johtajilla onkin ratkaiseva rooli tiimin resilienssin edistämisessä luomalla esimerkiksi rakentavaa tiimikulttuuria, kehittämällä keskeisiä käyttäytymismalleja ja varmistamalla, että

tiimillä on tarvittavat työkalut sekä resurssit ja toimintaohjeet tulevien haasteiden käsittelemiseksi (Alliger ym. 2015, 182).

Vaikka tiimien tehokkuutta on tutkittu laajasti, tutkijoilla on edelleen melko vähän tietämystä siitä, mikä mahdollistaa tiimien toipumisen ennalleen vastoinkäymisten aiheuttamista takaiskuista. Toisaalta myös ymmärrys siitä, mitkä tekijät estävät resilienssikykyisten tiimien kehittymistä, on vielä puutteellista (Hartmann, Weiss, Hoegl & Carmeli 2021, 313). Tämä nähdään ongelmallisena, sillä erilaiset negatiiviset kokemukset voivat johtaa lopulta tiimien epäonnistumiseen (Stoverink ym. 2020, 395). Työyhteisöjen resilienssin tutkimuksessa on kiinnitetty paljon vähemmän huomiota tiimitasoon kuin yksilötason resilienssiin (Alliger ym. 2015, 177). Tiimitason resilienssin tutkimus on metodologisesti ollut myös hajanaista (Hartwig et. al 2020, 169).

2.1.3 Organisaatiotason resilienssi

Organisaatioresilienssillä viitataan toisaalta koko työyhteisön resilienssin konseptiin kuten edellä on esitetty, mutta tämän alaluvun tarkoituksena on kuvata organisaatiotason resilienssiä nimenomaisesti monitasoisen resilienssin näkökulmasta, jossa organisaatiotaso on työyhteisön resilienssin yksilö- ja tiimiresilienssistä seuraava taso, jolla on omat luonteenpiirteensä.

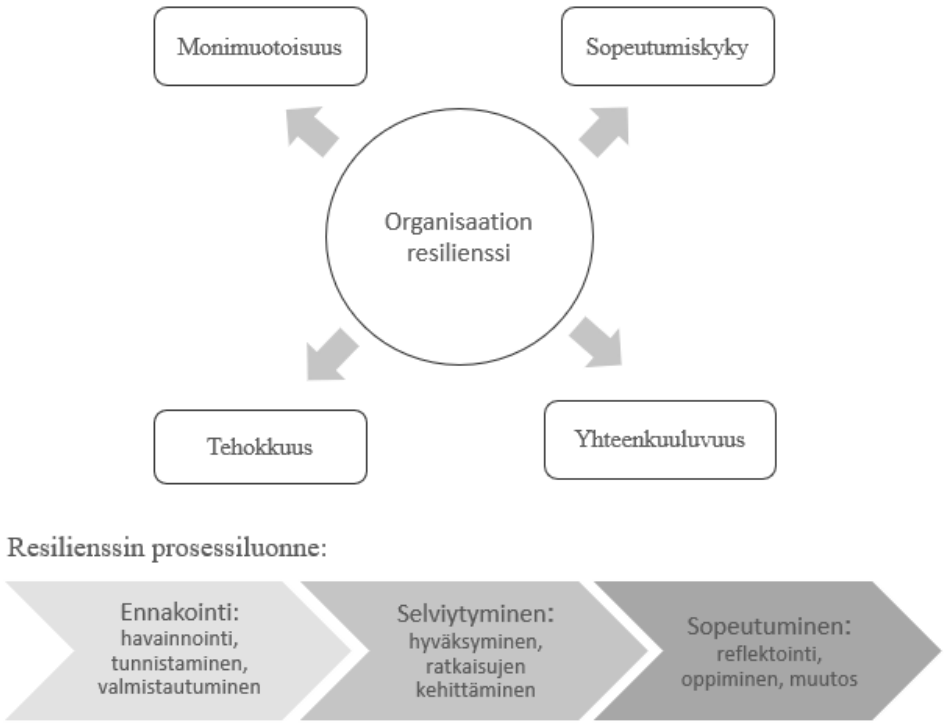
Organisaatiotason resilienssi korostuu erityisesti nykypäivän organisaatioiden kilpailuympäristössä, jossa rakenteelliset ja organisatoriset muutokset voivat olla hyvinkin merkittäviä (Hsu, Park & Lew 2019, 427). Organisatorinen resilienssi onkin saanut kasvavaa huomiota niin tutkijoiden kuin käytännön toimijoiden keskuudessa, sillä sen on tunnistettu olevan keskeinen strateginen tekijä kestävien tulosten saavuttamisessa (Hamel & Välikangas 2003).

Organisaatiotason resilienssin määritteleminen yksiselitteisesti on yksilö- ja tiimitason lailla haastavaa, sillä tutkijoilla ei näyttäisi olevan yhtenevää näkemystä sen konstruktiosta. Raetzen ym. (2021) mukaan organisaatiotason resilienssiä on käsitelty tutkimuksissa niin resurssien, prosessien kuin tulostenkin näkökulmasta, mikä tuo käsitteen määrittelemiseen resilienssitasojen lisäksi myös konseptuaalisen tason monimutkaisuuden.

Esimerkiksi Fiksel (2015, 79) esittää organisaation resilienssin neljän ominaisuuden kautta; sopeutumiskyky, yhteenkuuluvuus, tehokkuus ja monimuotoisuus, joista jokainen määritelmä edustaa joukkoa resilienssin ominaisuuksia, joita voidaan soveltaa mihin tahansa yritykseen. *Sopeutumiskyky* voidaan määritellä yrityksen kyvyksi sopeutua tai muuttua olosuhteiden muutosten myötä esimerkiksi muuttamalla liiketoiminnallisia rakenteita tai toimintoja markkinoiden kysynnän tai kilpailutilanteen muutosten vuoksi. Sopeutuminen voi tapahtua hyvinkin eri aikajänteillä minuuteista vuosikymmeniin. Sopeutumiskykyyn liittyviä organisaatiokyvykkyyksiä ovat muun muassa ennakointi, joustavuus ja toipuminen (Fiksel 2015, 81) *Yhteenkuuluvuus* voidaan määritellä organisaatiota yhdistäviksi voimiksi tai sidoksiksi, jotka auttavat säilyttämään liiketoiminnan jatkuvuutta. Esimerkkejä tällaisista voimista ovat yrityskulttuuri ja yritysidentiteetti, joita tukevat vahvat arvot ja periaatteet. Työntekijöiden ylpeys ja lojaalisuus voivat olla yhtenäisten yritysten tunnusmerkkejä. Yhteenkuuluvaisuutta kokeville organisaatioille on usein ominaista myös vahvat ja visionääriset johtajat, jotka inspiroivat työntekijöitä ja muita sidosryhmiä. (Fiksel 2015, 81.) *Tehokkuus* voidaan määritellä yrityksen kyvyksi toimia tehokkaasti kohtuullisella resurssien kulutuksella. Yritykset, jotka käyttävät resurssejaan harkiten, pystyvät yleensä lisäämään tuottavuuttaan ja menestymään muita yrityksiä paremmin resurssien niukkuudesta, hintojen noususta tai muista haastavista tekijöistä huolimatta. (Fiksel 2015,82.) *Monimuotoisuus* voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden erilaisiksi kyvykkyyksiksi ja tyyleiksi, jotka auttavat tarvittavaa innovointia organisaation muuttuvissa olosuhteissa. Erilaisten taitojen ja näkökulmien yhdistäminen organisaatiokontekstissa parantaa yleensä luovaa ongelmanratkaisukykyä ja kekseliäisyyttä odottamattomissa häiriötilanteissa. (Fiksel 2015, 82.)

Fikselin esittämä määritelmä organisaation resilienssistä on vain yksi lukuisista, ja sitä voidaan täydentää esimerkiksi Sutcliffen ja Vogusin (2003, 103–104) löydöksillä, joiden mukaan kirjallisuudessa esiintyy näkemys organisaation resilienssin perustumisesta prosesseihin, joiden tavoitteena on tukea organisaation oppimista sekä kehittää organisaation yleistä kyvykkyyttä ja kasvua. Organisaatioiden on myös esimerkiksi tärkeää kehittää kykyään käsitellä nopeasti palautetta sekä siirtää joustavasti tietoa ja resursseja tilanteiden vaatimusten mukaan. Sutcliffe ja Vogus (2003) ehdottavat myös, että resilienssi syntyy tavallisista organisaation mukautumisprosesseista sekä näitä prosesseja tukevista organisaation rakenteista ja käytänteistä, jotka edistävät osaamista, tehokkuutta ja rohkaisevat kasvuun.

Myös esimerkiksi Duchek (2020, 216) ja Lengnick-Hall ym. (2011, 244) korostavat resilienssin prosessinomaista luonteenpiirrettä. Heidän mukaansa, kun resilienssi ymmärretään osaksi organisaation prosessia, jossa organisaatio kykenee sopeutumaan tehokkaasti ja kehittämään tilanteisiin sopivia ratkaisuja ja muutosprosesseja, se mahdollistaa menestyksekkään toiminnan uhkien ja vastoinkäymistenkin keskellä.



Kuva 4. Organisaation resilienssin komponentteja (mukaillen Fiksel 2015, 79–82; Duchek 2013, 224)

Vaikka nämä prosessit ovat toisaalta tavanomaisia, niiden taustalla on kuitenkin oltava Sutcliffen ja Vogusin (2003) mukaan erityistä dynamiikkaa, joka ylläpitää ja hyödyntää resursseja — olivatpa ne kognitiivisia, emotionaalisia, suhteellisia tai rakenteellisia — joustavassa ja muokattavassa muodossa. Tämä luo resilienssiä ja mahdollistaa organisaatioiden, niiden yksiköiden ja jäsenten positiivisen selviytymisen odottamattomista tilanteista. (Sutcliffe & Vogus 2003, 107.)

Organisaation resilienssi, jonka Ortiz-De-Mandojana ja Bansal (2016, 1617) määrittelevät organisaation kyvyksi vähitellen ennakoida ja sopeutua ympäristön muutoksiin, on

keskeinen tekijä hyvinvoinnin ylläpitämisessä organisaatiotasolla haastavissa olosuhteissa. Organisaatiotason resilienssi ei kuitenkaan ole yksilö- ja tiimitasoista irrallinen kokonaisuus, joka vain reagoi haasteisiin. Sen sijaan tutkijoiden näkemyksen mukaan organisaation resilienssikyvyn kehittämisessä on tärkeää, että yksilöt oppivat tietoja ja taitoja sekä kehittävät kykyjään kohdata sekä ennakoidut että yllättävät haasteelliset tilanteet ja löytää niihin ratkaisuja (Gerçek & Börekçi 2021, 694).

3 Työresilienssin kehittäminen

Kuten työresilienssin kuvauksessa aiemmin todettiin, resilienssiä ei pidetä pelkästään pysyvänä ominaisuutena, vaan se on myös dynaaminen ja kehittyvä ilmiö. Sutcliffe ja Vogus (2003, 96) kuvaavat organisaation resilienssin olevan kehityksellinen prosessi, jonka avulla organisaatiot voivat saavuttaa positiivisia tuloksia vastoinkäymisten keskellä. Organisaation resilienssi kehittyy ajan myötä jatkuvan riskien-, stressin- ja rasituksenhallinnan kautta, mikä puolestaan auttaa organisaatioita edelleen sopeutumaan ja ylläpitämään positiivista toimintaa. (Sutcliffe & Vogus 2003, 96.)

Seville (2018, 15) määrittelee resilienssin dynaamiseksi kyvykkyydeksi, jota on aktiivisesti kehitettävä ja ylläpidettävä. Tutkija korostaa johtajien roolia tiimiensä menestyksen tukemisessa. Johtajat voivat edistää tiimiensä resilienssiä luomalla kulttuurin, joka vahvistaa työntekijöiden valmiuksia ja kykyä kohdata haasteita. Hyvä johtajuus ja osallistava organisaatiokulttuuri luovat ympäristön, jossa muutoksiin voidaan sopeutua tehokkaasti. Myös keskijohdon saaman tuen merkitys korostuu; keskijohdosta on löydyttävä parhaat mahdolliset johtajat, sillä loppujen lopuksi heidän kauttaan kaikki organisaation ponnistelut välittyvät henkilöstölle käytäntöön. (Seville 2018, 15; 17.)

Akateemisessa kirjallisuudessa onkin korostettu johtamisen keskeistä roolia organisaation resilienssin rakentamisessa. Johtajat vaikuttavat siihen, kuinka hyvin organisaatiot voivat valmistautua, reagoida ja toipua erilaisista häiriöistä ja haasteista. Esimerkiksi Lennick-Hall ym. (2011) ehdottavat, että erityisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla organisaatiot voivat muokata yksilöiden asenteita ja käyttäytymistä.

3.1 Johtamisen ja henkilöstöhallinon rooli

Johtamisella ja erilaisilla johtamistyyleillä nähdään olevan huomattava rooli työntekijöiden resilienssin tukemisessa (Nguyen, Kuntz, Näswall & Malinen 2016). Voimaannuttava johtaminen esimerkiksi edistää resilienssiä vahvistamalla työntekijöiden itseohjautuvuutta, oppimista ja sopeutumista muutoksiin. Tämä tyyli luo ympäristön, jossa työntekijät voivat

kehittyä ja rakentaa kestävää muutosvalmiutta. (Nguyen ym. 2016, 14.) Transformatiivinen johtajuus edistää resilienssiä tarjoamalla visiota ja osallistamalla työntekijät päätöksentekoon, mikä lisää heidän tyytyväisyyttään ja parantaa heidän henkistä hyvinvointiaan. Älyllinen stimulointi, joka kannustaa innovaatioihin ja luovuuteen, auttaa luomaan stressiä vähentävän ja innovaatioita tukevan työympäristön (Muhammad, Amin, Khattak, Mehsud & Mustafa 2022, 9). Johtamisen vaikutus on erityisen vahva silloin, kun se yhdistyy työntekijän ominaisuuksiin, kuten optimismiin ja proaktiivisuuteen. Johtamistyylit eivät vaikuta erillään, vaan niiden tehokkuus riippuu työntekijöiden yksilöllisistä piirteistä. Johtamisen tulisikin tukea sekä yksilön vahvuuksia että organisaation tavoitteita. Resilienssin kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa johtaminen toimii keskeisenä mahdollistajana. (Nguyen ym. 2016, 18.)

Henkilöstöhallinnolla (HRM) nähdään niin ikään keskeinen rooli useissa resilienssin kehittämistä tutkivissa artikkeleissa (esim. Bardoel, Pettit, De Cier & McMillan 2014; Kakkar 2019; Khan, Rao-Nicholson, Akhtar, Tarba, Ahammad. & Vorley 2019 ja Lennick-Hall ym. 2011). Sen sijaan, että organisaatiot pyrkisivät rekrytoimaan ainoastaan valmiiksi resilienttejä yksilöitä, tulisi niiden keskittyä myös kehittämään tapoja, jotka tukevat työntekijöiden resilienssin kasvattamista ja vahvistamista organisaation sisällä (Kakkar 2019, 1069). Lennick-Hall ym. (2011) ehdottavat, että organisaation resilienssiä voidaan kehittää strategisesti henkilöstöresursseja hallitsemalla. Kun ydinhenkilöstön osaamista kasvatetaan ja yksilölliset taidot yhdistetään organisaatiotasolla, organisaatio pystyy paremmin sietämään epävarmuutta ja reagoimaan uhkiin. (Lennick-Hall ym. 2011, 248.) Myös Bardoelin ym. (2014, 279) tutkimus toteaa, että johdonmukainen joukko resilienssiä vahvistavia henkilöstöhallinnon käytäntöjä voi edistää työntekijöiden psykologista pääomaa, asenteita ja käyttäytymistä sekä organisaation suorituskykyä. Tutkijat korostavat, että resilienssin kehittäminen ei ole ratkaisevan tärkeää vain muutosten ja haasteiden aikana, vaan myös vakaina aikoina se edistää työntekijöiden positiivista asennetta ja käyttäytymistä. (Bardoel ym. 2014, 279.) Khanin ym. (2019) tutkimus nostaa esiin konkreettisia toimenpiteitä, joilla henkilöstöhallinto voi edistää henkilöstön resilienssiä, kuten työn muotoilu, tiedonkulun ja palautekäytäntöjen kehittäminen, joustavat työskentelymallit, rahalliset ja ei-rahalliset henkilöstöedut, koulutus sekä kollegiaalinen tuki ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen kannustaminen.

3.2 Oppivat organisaatiot

Keskeisenä resilienssin kehittämisen menetelminä kirjallisuudessa on nähty erilaisia koulutusohjelmia, ja koulutusten lähestymistapa on esimerkiksi Cooperin ym. (2013, 35) mukaan kehittynyt viime vuosina pelkistä korjaavista tai ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä kohti laajempaa kyvykkyyksien ja vahvuuksien rakentamista. Tavoitteena on varmistaa yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden omaavan valmiudet, jotka tukevat heidän kykyään suoriutua tehokkaasti haastavissa tilanteissa. Vanhove, Herian, Perez, Harms & Lester (2016) toteavat, että vaatimattomatkin resilienssikoulutusten yksilötason vaikutukset voivat kumuloitua merkittäviksi hyödyiksi organisaatiotasolla, mutta tutkijat korostavat, että on tärkeää tunnistaa olosuhteet, joissa resilienssiohjelmilla on suurin potentiaali tuottaa hyötyä. Muodollinen resilienssikoulutus tulisikin nähdä yhtenä osana laajempaa, johdonmukaista joukkoa resilienssiä vahvistavia henkilöstöhallinnon käytäntöjä (Bardoel ym. 2014, 279).

Yhteenvetona voidaan todeta organisaation ja johtamisen tutkijoiden kiinnostuksen resilienssin käsitettä kohtaan kasvaneen tasaisesti viime vuosina. Resilienssin merkityksestä organisaatioille näyttäisi vallitsevan yksimielisyys, mutta monia tärkeitä tutkimuskysymyksiä on vielä avoinna. Esimerkiksi edelleen on suurelta osin epäselvää, miten resilienssi toimii organisaatioiden eri analyysitasoilla ja miten nämä eri tasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksessa olisi esimerkiksi tarpeen selvittää, miten organisaatiotekijät voivat muokata yksilön ja tiimin resilienssiä ja toisaalta, millaisia ristikkäisiä vaikutuksia eri analyysitasoilla voi olla. (Raetze ym. 2021.) Tutkielman seuraavan vaiheen tarkoituksena on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastella ja syntetisoida viimeisimmässä tutkimuskirjallisuudessa vuosina 2019–2024 esitettyjä näkemyksiä työresilienssin eri analyysitasojen keskinäisistä yhteyksistä ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi tavoitteena on syntetisoida alkuperäistutkimuksissa esitettyjä keinoja, joilla voidaan kehittää ja johtaa työresilienssiä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tällä tavalla pyritään osaltaan kaventamaan tutkimusaukkoa, joka liittyy resilienssin analyysitasojen välisien yhteyksien ja resilienssin kehittämiskäytäntöjen ymmärtämiseen.

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten alkuperäistutkimuksissa on viime vuosina mallinnettu monitasoisen työresilienssin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen välisiä yhteyksiä, sekä millaisia monitasoisen työresilienssin johtamisen ja kehittämisen keinoja on ehdotettu. Lisäksi tarkasteltiin, millaisia jatkotutkimusaiheita viimeaikainen tutkimuskirjallisuus ehdottaa. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan systemaattista kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä ja syitä, miksi se soveltuu vastaamaan kyseisiin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi selostetaan, miten tutkimus kokonaisuudessa toteutettiin sekä kuvataan aineistonkeruuprosessi.

4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusmetodologia, joka tarkastelee laajahkoa alkuperäistutkimusten aineistoa arvioiden ja syntetisoiden tutkimuksissa esitettyjä tietoja sekä raportoiden löydökset systemaattisesti tavalla, joka mahdollistaa johtopäätösten tekemisen siitä, mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään ja toisaalta, mitä ei vielä tiedetä (Denyer & Tranfield 2009, 671). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan siten tunnistaa keskeiset tieteelliset panostukset tutkimuskenttään ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin liittyen (Tranfield, Denyer, Smart, 2003, 209). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus perustuu järjestelmälliseen, eksplisiittiseen ja toistettavaan metodiin, jonka avulla voidaan identifioida, evaluoida ja syntetisoida tutkijoiden alkuperäisiä tutkimuksia, ja jolla saadaan mahdollisimman puolueettomia ja yleistettäviä tuloksia (Fink 2020, 6; Vilkka 2023, 27). Metodissa tulee tarkastella systemaattisesti saatavilla olevia lähteitä sekä kuvata ja perustella tehdyt löydökset (Fink 2020, 16).

Yksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisistä piirteistä on sen toistettavuus. Tämä tarkoittaa, että muut tutkijat voivat toistaa katsauksessa käytetyn prosessin ja näin varmistaa, että havainnot ovat luotettavia ja todennettavissa. Tämä toistettavuus saavutetaan yksityiskohtaisella ja läpinäkyvällä prosessilla (Tranfield ym. 2003, 209), johon sisältyy tutkimuskysymyksen selkeä määrittely, katsausprotokollan kehittäminen, kattavan kirjallisuushaun

suorittaminen, aineiston seulominen ja valitseminen ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella, mukana olevien tutkimusten laadun arviointi ja tulosten syntetisointi. Tämä lähestymistapa varmistaa, että katsaus on objektiivinen ja minimoi tutkijan puolueellisuuden (Cook, Mulrow & Haynes 1997, 376).

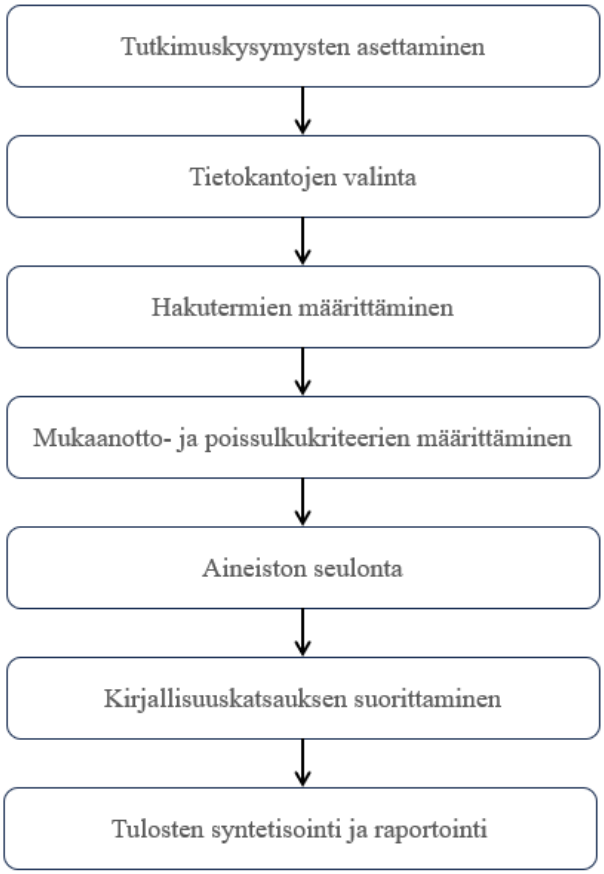
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tulee rakentaa alkuperäisten ja korkeatasoisten tutkimusten varaan, jotta tutkimuksen laatu voidaan taata (Fink, 2010, s. 3). Tässä katsauksessa varmistettiin kaikkien käytettyjen artikkelien tutkimuksellinen laatu tarkistamalla niiden JUFO- ja AJG-luokitukset.

JUFO (Julkaisufoorumi-luokitus) on suomalainen järjestelmä, jossa arvioidaan tieteellisten julkaisukanavien laatua kolmella tasolla (1 = perustaso, 2 = hyvä taso, 3 = korkein kansainvälinen taso). Se tarjoaa työkalun tutkimuksen laadun varmistamiseksi julkaisukanavien perusteella. (Julkaisufoorumi 2022.)

AJG (Academic Journal Guide) puolestaan on kansainvälinen arviointijärjestelmä, jota käytetään erityisesti kauppa- ja yhteiskuntatieteiden alalla. Se luokittelee tieteelliset julkaisut laadun perusteella asteikolla 1–4*, jossa 4* on korkein mahdollinen taso ja osoittaa poikkeuksellisen korkealaatuisia julkaisuja. (CABS 2021.)

4.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimus eteni Finkin (2020, 5–7) esittämän tutkimusprosessin vaiheiden mukaan (kuva 5), joista jokainen vaihe tullaan kuvaamaan tarkemmin seuraavissa luvuissa. Ensimmäisessä vaiheessa asetettiin tutkimuskysymykset, jotka tarkasti määriteltynä antoivat raamit ja siten tukivat tutkimuksen suorittamista. Toisessa vaiheessa valittiin tutkimusaineiston hakua varten hyödynnettävät online-tietokannat, joissa tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa valituilla hakutermeillä ja -lausekkeilla suoritettiin artikkelihaut. Neljännessä vaiheessa täsmennettiin tutkimusaineistoon hyväksyttävän kirjallisuuden mukaanotto- ja poissulkukriteerit, joiden perusteella aineisto seulottiin lopulliseen määräänsä. Myös aineiston hakuvaiheessa kahdesta eri tietokannosta kertyneet päällekkäiset artikkelit poistettiin. Kuudennessa vaiheessa toteutettiin systemaattinen katsaus artikkeleihin, joista löydökset tutkimuksen viimeisessä vaiheessa syntetisoitiin ja raportoitiin järjestelmällisesti.



Kuva 5. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eteneminen (mukaillen Fink 2020, 5–7)

4.2.1 Tutkimuskysymykset

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus perustuu aina ennalta tarkoin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, joita seurataan koko tutkimusprosessin ajan (Vilkka, 2023, 27). Tutkimuskysymykset, joihin tällä systemaattisella kirjallisuuskatsauksella haettiin vastauksia, olivat:

- Millä tavoin monitasoista työresilienssiä ja sen eri tasojen välisiä yhteyksiä on mallinnettu viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa?

- Millaisina yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen väliset yhteydet näyttäytyvät monitasoista työresilienssiä käsittelevässä viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa?

- Millaisia työresilienssin kehittämisen keinoja kirjallisuudessa on ehdotettu yksilö, - tiimi- ja organisaatiotasoilla?

- Millaista jatkotutkimusta alkuperäistutkimusten mukaan työyhteisön resilienssitutkimuksessa vielä tarvitaan?

4.2.2 Tietokannat ja hakulausekkeet

Laadukkaan ja kattavan aineiston varmistamiseksi tietokannoiksi valittiin Scopus ja Web of Science (WoS), jotka tarjoavat laajalla kattavuudella monitieteellisiä ja vertaisarvioituja tutkimuksia (Falagas, Pitsouni & Malietzis 2008, 388).

Hakutermeinä ja Boolen operaattoreina käytettiin:

- ”employee resilien*” OR
- ”individual resilien*” AND
- “group resilien*” OR
- “team resilien*” AND
- “organi* resilien*” AND
- “lead*” OR
- “manag*”

Aineiston hakemisessa hakutermeissä ja -lausekkeissa käytettiin terminologiaa, joka jo itsessään käsitteli monitasoista resilienssiä. Haussa ei siis käytetty pelkästään resilienssiin tai työresilienssiin viittaavia hakusanoja, sillä tämä olisi kasvattanut seulottavien artikkelien määrää huomattavasti ja oletettavasti tuonut mukaan hyvin paljon tälle tutkimukselle epärelevantteja artikkeleja. Hakutermeissä käytettiin katkaisumerkkiä eli *-merkkiä, jolla varmistettiin sanojen kaikkien taivutusmuotojen sisältyminen tuloksiin. Haku toteutettiin kaikkiin hakukenttiin, jolloin hakuun sisältyi automaattisesti artikkelin otsikko, abstrakti, avainsanat ja artikkelin sisältö. Julkaisuvuosiksi valittiin 2019–2024. Tietokantojen kategorioiksi valittiin Web of Sciencessä ”Management” sekä Scopuksessa ”Business, Management and Accounting”, ”Psychology” ja ”Social Sciences”. Artikkelityypeiksi valittiin ”Article ” ja

”Review” sekä julkaisukieleksi englanti. Tiedelehdet, joissa artikkelit oli julkaistu tuli löytyä tasoluokiteltuna joko JUFO (Julkaisufoorumi) tai AJG (Academic Journal Guide) -portaaleista, tai mieluiten molemmista. Näin varmistettiin tutkimusaineiston riittävän korkea laatu.

4.2.3 Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

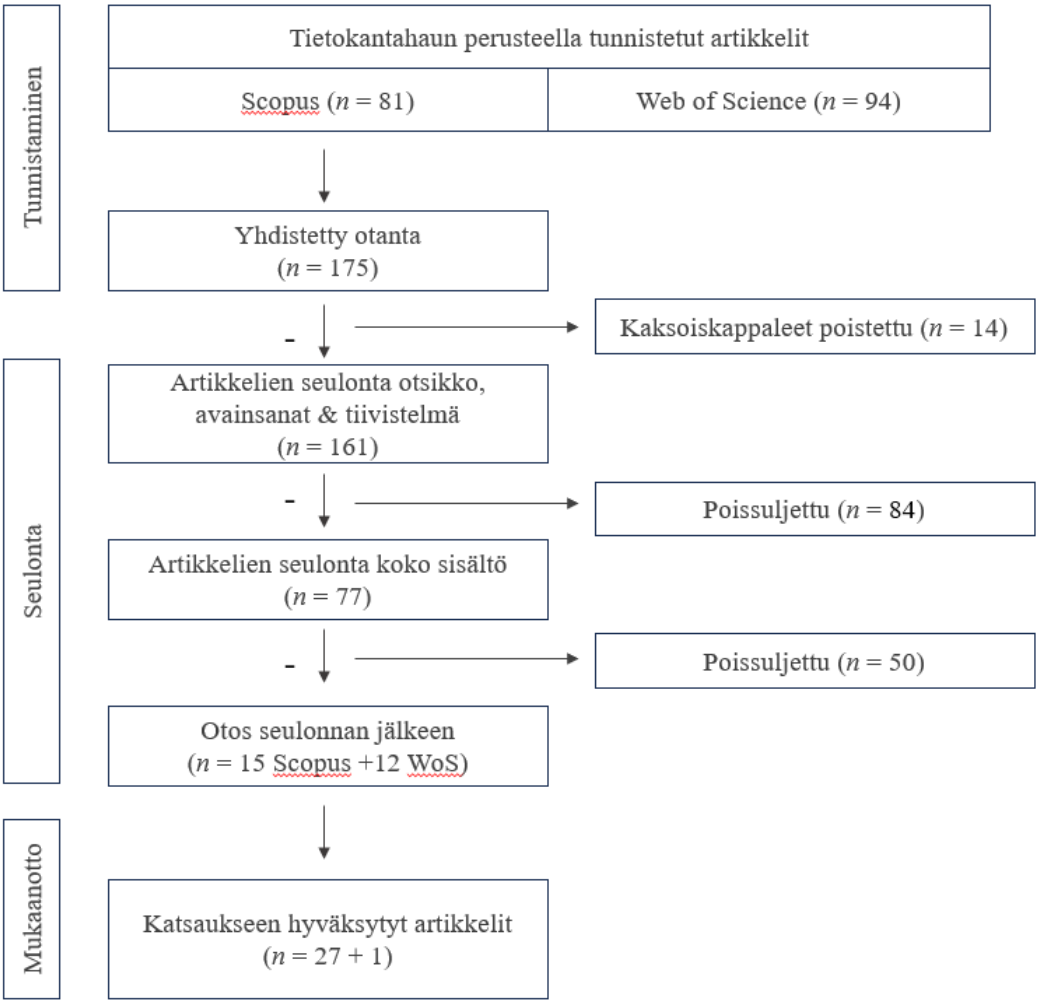
Mukaanotto- ja poissulkukriteerien määrittäminen on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen oleellinen vaihe, joka auttaa rajaamaan aineiston tunnistamalla parhaat saatavilla olevat tutkimukset. Artikkelien metodologisen laadun seulonta on välttämätöntä kirjallisuuskatsauksen täsmällisyyden varmistamiseksi (Fink 2014, 53). Näin ollen tutkimuksen luotettavuuden ja validiteetin varmistamiseksi aineistolle määriteltiin mukaanotto- ja poissulkukriteerit, joiden perusteella hakutuloksena saadut artikkelit joko hyväksyttiin tai jätettiin pois tutkimuksen lopullisesta aineistosta. Taulukossa 3 on kuvattu edellä mainitut tietokantahaun mukaanottokriteerit sekä seulontavaiheessa käytetyt mukaanotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 3. Tutkimusaineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteerit
• Artikkelit, jotka on julkaistu vuosina 2019–2024. • Vertaisarvioidut englanninkieliset artikkelit • Artikkelit kuuluivat kategorioihin: 1) Management 2) Business, Management and Accounting 3) Psychology 4) Social Science • Artikkelit, jotka on julkaistu JUFO- tai AJG-tasoluokituksen saaneissa journaaleissa. • Artikkelit, jotka käsittelivät monitasoista resilienssin johtamista organisaatiokontekstissa vähintään kahdella resilienssin tasolla.
Poissulkukriteerit
• Resilienssi ei esiintynyt tutkimuksen keskiössä, vaan esimerkiksi muun tutkitun aiheen välittäjänä tai säätelijänä. • Artikkeli käsitteli resilienssiä vain yhdellä tarkastelluista tasoista tai tasojen väliset yhteydet jäivät vain maininnan tasolle. • Artikkelit, joissa resilienssi keskittyi reaktiiviseen toimintaan kuten kriisinhallintaan.

4.2.4 Aineiston seulonta ja valintaprosessi

Aineiston tietokantahaut Scopukseen ja Web of Scienceen suoritettiin 30.8.2024. Haku tietokannoista mukaanottokriteerein tuotti yhteensä 175 alkuperäistutkimusta, joista löytyi 14 samaa artikkelia. Nämä päällekkäisyydet poistettiin ennen varsinaista seulontavaihetta, jolloin seulontaan otettiin mukaan 161 artikkelia. Aineiston seulonta ja valintaprosessi eteni mukaillen Kähkösen, Blomqvistin, Gillespien ja Vanhalan (2021) sekä Tranfieldin ym. (2003) kirjallisuuskatsauksia. Seulonnan ensimmäisessä vaiheessa alkuperäisartikkeleita tarkasteltiin niiden otsikon, tiivistelmän ja avainsanojen perusteella. Mikäli tässä vaiheessa ei saatu täyttä varmuutta artikkelin soveltuvuudesta tutkimusaineistoon, se otettiin mukaan vielä seuraavaan vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa artikkeleista hylättiin 84. Seuraavassa vaiheessa 77 artikkelia tarkasteltiin syvällisemmin niiden sisältöjen perusteella. Tässä vaiheessa poissulkukriteerein hylättiin artikkeleista 50 kappaletta. Seulontaprosessin jälkeen tutkimusaineistoon mukaan otettujen artikkelien lukumäärä oli 27. Lisäksi aineistoon valikoitui tutkimus varsinaisen tietokantahaun ulkopuolelta lähdeviitteiden perusteella. Lopullinen tutkimusaineisto kattoi 28 artikkelia. Tietokantahaun ja seulontavaiheen prosessi artikkelin lukumäärineen (*n*) on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Tutkimusaineiston seulontaprosessi

4.2.5 Aineiston analyysi ja synteesi

Aineiston analysointivaiheessa tutkimuksessa käytettiin aineiston järjestämisen apuvälineenä mukailtuna teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Siinä missä aineistolähtöinen analyysi luo teoreettiset käsitteet aineiston perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108) teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan ilmiöstä jo tiedettyinä, ja ne ohjaavat analyysiä. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa sisällönanalyysia voidaan käyttää apuvälineenä luotaessa käsitteellisiä ylä- ja alaluokkia, joiden perusteella aineistoa voidaan luokitella ja ryhmitellä. Sisällönanalyysin muodostamat luokat eivät itsessään ole kirjallisuuskatsauksen tulos, vaan ne toimivat apukeinoina tutkimuksessa käsillä olevan tiedon tarkasteluun. Varsinainen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulos

hahmottuu vasta kun luokkien sisältöä tarkastellaan lähteisiin nojaten ja kun tarkastellaan, miten aiheita alkuperäisissä tutkimuksissa kuvataan. Sisällönanalyysi luo systematiikkaa ja auttaa tulosten tarkastelua luomalla analyysille runkoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 133, 138–140.)

Aineiston analysointi aloitettiin luomalla taulukkoon tutkimuskysymyksiä tukevia kategorioita, joihin vastaamalla alkuperäisaineistosta kerättiin keskeiset tiedot. Taulukkoon sisältyivät tutkimusaineistoa koskevien perustietojen lisäksi seuraavat kategoriat:

- Tutkimustyyppi
- Teoreettinen viitekehys / tutkimusmalli
- Resilienssin konsepti
- Resilienssin tasot, joita tutkimus käsittelee
- Resilienssin analyysitasojen väliset yhteydet
- Ehdotetut menetelmät resilienssin kehittämiseksi
- Havaitut tutkimusaukot ja jatkotutkimusehdotukset

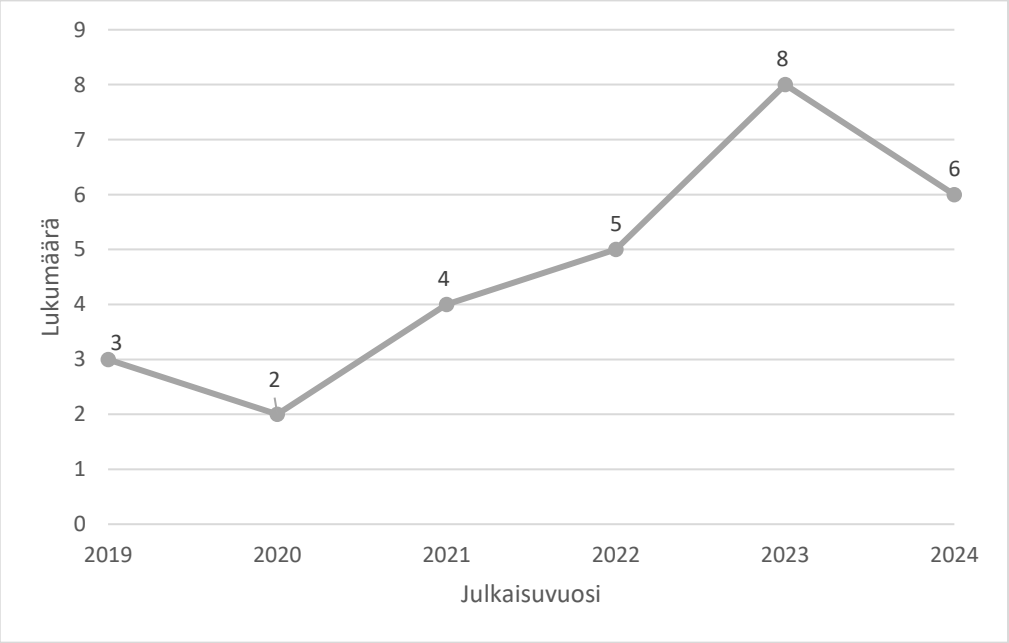
Näihin kategorioihin kerättyjen tietojen avulla vastattiin ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sekä lisäksi teoriasta nousseisiin havaintoihin, joihin tutkimusaineistoista haluttiin löytää täydentäviä vastauksia.

5 Tutkimustulokset

Tuloksista kuvaillaan ensin yleiset tutkimusaineistoa koskevat tiedot. Tämän jälkeen keskitytään raportoimaan varsinaiset aineiston tulokset resilienssitasojen yhteyksien mallinnuksista sekä resilienssin kehitysehdotuksista. Lopuksi esitetään vielä löydökset koskien resilienssin tutkimusaukkoja ja jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkimusaineiston yleinen kuvaus

Tietokantahakujen ja seulontaprosessin tuloksena aineistoon valikoitui lopulta 28 alkuperäistutkimusta. Vuosi 2023 erottui aktiivisimpana julkaisuvuotena kahdeksalla tutkimuksella. Julkaisujen määrä osoittaa ajanjaksolla kokonaisuudessaan kasvavaa trendiä - huomioiden että loppuvuoden 2024 aikana on odotettavissa lisää aihetta käsitteleviä julkaisuja. Tämä julkaisujen trendi vahvistaa Raetzen ym. (2021, 607) esiin nostamaa havaintoa siitä, että resilienssi on viime vuosina kasvattanut kiinnostusta organisaatioiden ja johtamisen tutkimuskohteena, mikä heijastuu myös tämän tarkasti rajatun tutkimusalueen hienoisena kasvuna.



Kuva 7. Aineiston jakautuminen julkaisuvuosille

Tutkimuksen hajanaisuus korostuu, sillä monitasoista työresilienssiä käsittelevät tutkimukset on julkaistu laajasti eri tieteenaloihin ja teemoihin keskittyneissä julkaisuissa, kuten nähdään taulukosta 4.

Taulukko 4. Aineiston jakautuminen julkaisuittain ja julkaisujen tasoluokat

Julkaisu	**lkm.**	**AJG***	**JUFO****
Academy of Management Review	1	4*	3
Applied Psychology	2	3	1
Asia Pacific Business Review	1	2	1
Asian Business and Management	1	2	1
Business Strategy and the Environment	1	n/a	2
Complexity (New York, N.Y.)	1	n/a	1
Engineering Construction And Architectural Management	2	n/a	1
Entrepreneurship: Theory and Practice	1	4	3
Gender, Work and Organization	1	n/a	3
Group and Organization Management	1	3	2
International Journal of Disaster Risk Reduction	1	n/a	2
International Journal of Human Resource Management	1	3	2
International Journal of Management Practice	1	1	1
International Journal of Organizational Analysis	1	1	1
Journal of Asia Business Studies	1	1	1
Journal of Business Logistics	1	3	1
Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation	1	n/a	1
Journal of Hospitality and Tourism Management	2	1	1
Journal of Leadership Studies	1	2	2
Journal of Organizational Change Management	1	2	1
Journal of Organizational Effectiveness	1	n/a	1
Journal of Sport Psychology in Action	1	3	3
Journal of Sustainable Tourism	1	1	0
SA Journal of Human Resource Management	1	4	3
Tourism Management			

AJG-tasoluokat: 4 = maailmanlaajuisesti arvostetuimmat; 4 = kansainvälisesti johtavat; 3 = korkealaatuinen; 2 = vakiintunut; 1 = hyväksytty; n/a = ei saatavilla (CABS 2021)

** JUFO-tasoluokat: 3 = johtava taso; 2 = arvostettu taso; 1 = perustaso; 0 = ei tieteellinen (Julkaisufoorumi 2022)

Julkaisukanavat vaihtelevat johtamisesta, organisaatiokäyttäytymisestä ja henkilöstöhallinnosta matkailun, arkkitehtuurin ja psykologian erikoislehtiin. Tämä edelleen vahvistaa yleistä tutkijoiden käsitystä tutkimuksen pirstoutumisesta eri tieteenaloille, sekä resilienssin käsitteen ja konseptin laajuudesta ja hajanaisuudesta (esim. Raetze ym. 2021, 867).

Julkaisujen sijoittuminen eri AJG- ja JUFO-luokitusten tasoille osoittaa myös, että tutkimusten tieteellinen vaikuttavuus ja tunnettuus vaihtelevat, mikä voi vaikuttaa siihen, miten yhtenäisesti aihetta käsitellään ja miten laajasti se tavoittaa akateemisen yhteisön. Tämä hajanaisuus saattaa tehdä monitasoisen työresilienssin tutkimuskentästä haastavan seurata ja voi osaltaan hidastaa yhteisen teoreettisen viitekehyksen muodostumista.

Resilienssin tutkijoiden keskuudessa on noussut esiin huomio monitasoisen työresilienssin empiirisen tutkimuksen suhteellisesta vähyydestä (esim. King ym. 2016, 784) ja tutkimuksissa on ehdotettu jatkotutkimusmetodien keskittymistä vahvemmin empiriaan (esim. Raetze ym. 2021). Taulukossa 5 on lueteltu tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusten jakautuminen tutkimustyypeittäin.

Taulukko 5. Aineiston jakautuminen tutkimustyypeittäin

Kirjoittajat ja julkaisuvuosi	Tutkimustyyppi	Lkm.
Albuquerque Pai ym. (2024) Branicki ym. (2019) Dryglas ym. (2024) Gerschberger ym. (2023) Kim ym. (2024)	Kvalitatiivinen empiirinen tutkimus	5
Anwar ym. (2023) Çop ym. (2021) Gao ym. (2024) Gerçek ja Börekçi (2021) Hanu ja Khumalo (2023) Prayag ja Dassanayake (2023) Robinson ym. (2024) Tasic ym. (2019) Wang ja Wang (2024)	Kvantitatiivinen empiirinen tutkimus	9
Sarkar ja Page (2022)	Kvalitatiivinen & kvantitatiivinen empiirinen tutkimus	1
Bowman (2022) Bridges ym. (2023) Cai ym. (2023) Fisher ym. (2023) Hoegl ja Hartmann (2021) McEwen (2022) Prayag (2023) Stoverink ym. (2020) Tabassum ym. (2019)	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus	9
Borg ym. (2022) Hartmann ym. (2020) Macchi Silva ja Duarte Ribeiro (2022) Raetze ym. (2021)	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus / Kirjallisuuskatsaus	4

Tutkijat ovat mahdollisesti pyrkineet vastaamaan edellä mainittuun tutkimusaukkoon ainakin jossain määrin, sillä käsillä olevasta aineiston tutkimuksista 50 % olivat empiirisiä, joista etenkin juuri vuonna 2021 tai sen jälkeen julkaistuista empiirisiä tutkimusmenetelmiä

käyttivät 46 % tutkimuksista. Muissa tutkimuksissa oli käsitteellinen lähestymistapa kontekstuaalisten tekijöiden ja tulevien tutkimussuuntien tutkimukseen ilman empiiristä analyysia. Uutta teoriaa rakentavaa käsitteellistä tutkimusta käsitteli aineistosta 32 % ja alkuperäistutkimuksia syntetisoivia systemaattisia kirjallisuuskatsauksia tai kirjallisuuskatsauksia oli 14 % tutkimuksista.

5.1.1 Tutkimusaineiston jakautuminen resilienssitasoille

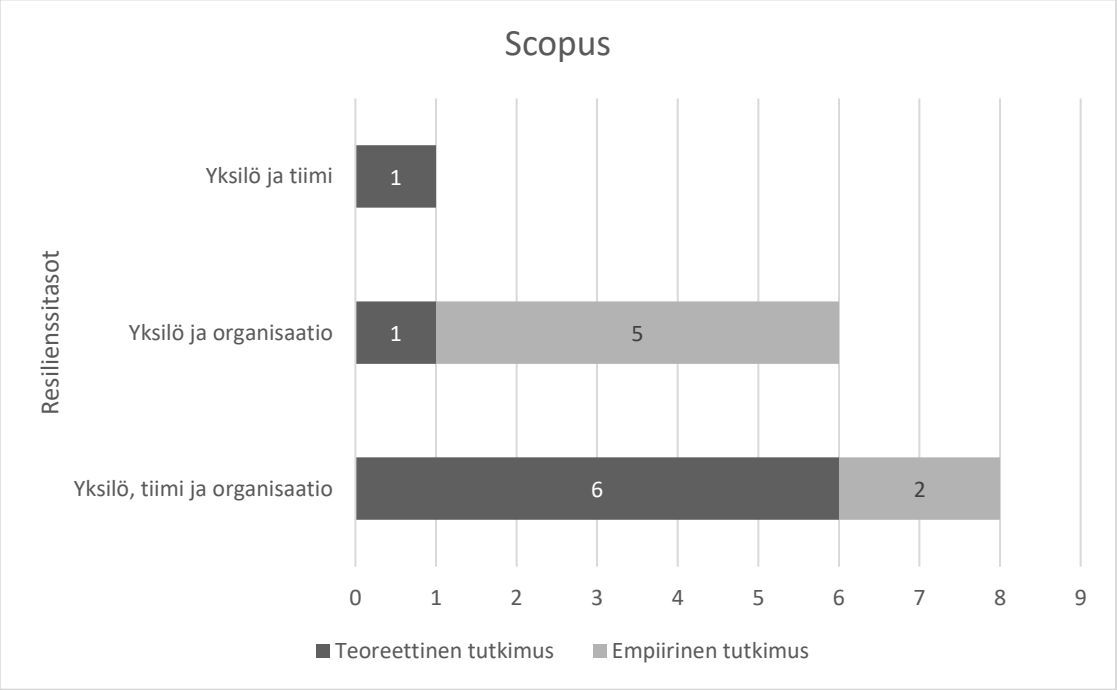
Kaikissa aineistoon valituissa alkuperäistutkimuksissa käsiteltiin työyhteisön resilienssiä monitasoisesti, joko kahdella tai kaikilla kolmella tasolla. 13 tutkimuksista käsittelivät työyhteisön resilienssiä kaikilla kolmella; yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, 11 tutkimuksista käsittelivät resilienssiä sen yksilö- ja organisaatiotasolla sekä selkeästi pienin osa, neljä tutkimuksista yksilö- ja tiimitasolla. Taulukko 6 havainnollistaa tutkimusten jakautumisen käsiteltyjen resilienssitasojen mukaan.

Taulukko 6. Aineiston jakautuminen tutkimuksissa kuvattujen resilienssitasojen mukaan

Kirjoittajat ja julkaisuvuosi	**Kuvatut resilienssitasot**	**Lukumäärä**
Albuquerque Pai ym. (2024) Borg ym. (2022) Bowman 2022 Cai ym. (2023) Çop ym. (2021) Dryglas ym. (2024) Hoegl ja Hartmann (2021) McEwen (2022) Prayag (2023) Raetze ym. (2021) Stoverink ym. (2020) Tabassum ym. (2019) Tasic ym. (2019)	Yksilö, tiimi ja organisaatio	13
Anwar ym. (2023) Branicki ym. (2019) Bridges ym. (2023) Gerçek ja Börekçi (2021) Gerschberger ym. (2023)	Yksilö ja organisaatio	11

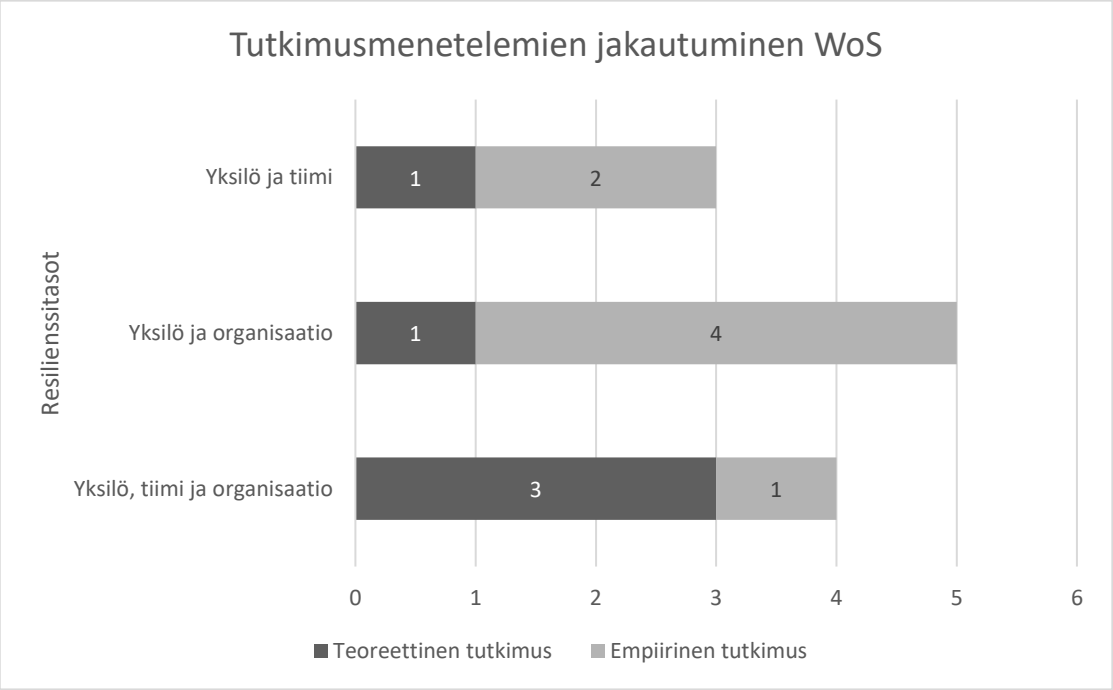
Hanu ja Khumalo (2023) Kim ym. (2024) Macchi Silva ja Duarte Ribeiro (2022) Prayag ja Dassanayake (2023) Robinson ym. (2024) Wang ja Wang (2024)		
Fisher ym. (2023) Gao ym. (2024) Hartmann ym. (2020) Sarkar ja Page (2022)	Yksilö ja tiimi	4

Aineiston jakautuminen tietokantojen kesken oli melko tasaista. Scopuksen 15 artikkelin aineisto keskittyi hieman enemmän teoreettisiin (53 %) sekä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason tutkimuksiin, kuten voidaan nähdä kuvasta 8.



Kuva 8. Tutkimusmenetelmien jakautuminen Scopus-tietokannassa

Web of Sciencen (WoS) 12 artikkelin aineisto vastaavasti keskittyi hieman vahvemmin empiiriseen tutkimukseen (58 %), ja erityisesti yksilön ja organisaation tasojen välisiin tutkimuksiin (kuva 9).



Kuva 9. Tutkimusmenetelmien jakautuminen WoS-tietokannassa

Lisäksi Tasicin ym. (2019) empiirinen tutkimus valikoitui aineistoon tietokantahakujen ulkopuolelta, sillä artikkelissa tiimitasoa kuvaava käsite "unit" ei ilmennyt suoraan tietokantahaussa, mutta voidaan katsoa viittaavan tutkimuksessa kyseiseen tasoon. Tutkimusaineisto on lueteltu kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Seuraavissa alaluvuissa esitetään synteesiä resilienssitasojen välisistä yhteyksistä ja resilienssin määritelmistä tasojen mukaan luokiteltuna. Tämän jälkeen käydään läpi artikkeleista kerätyt keskeiset ehdotukset keinoista, joilla työresilienssiä voidaan edelleen kehittää. Lopuksi esitellään vielä alkuperäistutkimusten tunnistamia keskeisiä resilienssitutkimusta koskevia tutkimusaukkoja sekä annettuja jatkotutkimusehdotuksia.

5.2 Työresilienssin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen väliset yhteydet

Seuraavaksi syntetisoidaan alkuperäistutkimuksista keskeisiä havaintoja resilienssin yksilö- ja organisaatiotason yhteyksistä, yksilön ja tiimitason välisistä yhteyksistä sekä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen yhteyksistä. Resilienssitasojen välisiä mallinnuksia tarkasteltaessa tutkimuksista nousi esiin laajalti erilaisia resilienssitasoja yhdistäviä ja resilienssiä kehittäviä käytänteitä kuten koulutus, henkilöstöhallinnon toimet, johtamiskäytänteet ja viestintä. Näitä tuloksia esitellään tarkemmin luvussa 5.3.

5.2.1 Yksilö- ja organisaatiotason yhteydet

Yksilön resilienssin tutkimus näyttää tulosten mukaan olevan työresilienssin tutkituin taso, sillä sitä käsiteltiin kaikissa tutkimuksissa. Tämä ei ole yllättävä havainto, sillä resilienssitutkimus toteaa (esim. Raetze ym. 2021) tutkimuksen keskittyneen myös aiemmin vahvasti yksilötasolle. Myös yksilön ja organisaatiotason yhteydet ovat tulosten mukaan vahvasti tutkittuja, sillä suuri osa tutkimuksista mallinsi näitä yhteyksiä.

Tutkijat näyttävät olevan yhtä mieltä siitä, että yksilön ja organisaatiotason resilienssi on vahvasti sidoksissa toisiinsa, ja tätä yhteyttä käsitellään tutkimuksissa useista eri näkökulmista. Yksilön resilienssi toimii usein organisaation resilienssin perustana, mutta esimerkiksi organisaatiotason käytännöt ja kulttuuri voivat myös merkittävästi vahvistaa yksilöiden kykyä kohdata haasteita ja sopeutua vastoinkäymisiin. Seuraavassa käsitellään yksityiskohtaisemmin tutkijoiden havaintoja näistä yhteyksistä ja riippuvuuksista.

Monet tutkijat kuten Anwar, Coviello ja Rouziou (2023), Branicki, Steyer ja Sullivan-Taylor (2019), Gerçek ja Börekçi (2021), Gerschberger, Ellis ja Gerschberger (2023), Hanu ja Khumalo (2023) sekä Prayag ja Dassanayake (2023) korostavat yksilötason resilienssin merkitystä organisaation resilienssin komponenttina. Työntekijöiden optimismi, sinnikkyys ja sopeutumiskyky sekä heidän tietonsa ja taidot nähdään tuloksissa säännöllisesti resilienssin perustana. Nämä yksilöiden ominaisuudet auttavat heitä sopeutumaan ja toipumaan vastoinkäymisistä, mikä puolestaan vahvistaa organisaation kykyä selviytyä kriiseistä. Gerçek ja Börekçi (2021) tukevat tätä näkemystä nostamalla esiin, että organisaation resilienssikapasiteetti syntyy yksilöiden resilienssistä, ja korostavat, että henkilöstöjohtamiskäytännöt

voivat edistää yksilön resilienssin kehittymistä, mikä heijastuu edelleen organisaation kokonaisvaltaiseen kykyyn vastata kriiseihin ja haasteisiin. Myös Hoeglin ja Hartmannin (2021) tutkimus esittää, että näiden tasojen välillä on tiivis yhteys; yksilöiden kyky selviytyä ja sopeutua kriiseihin voi vaikuttaa kollektiivisesti koko organisaation kykyyn toimia vastaavissa tilanteissa. Borg ym. (2022) lisäävät, että yksilötasolla tapahtuva resilienssikoulutus, joka kehittää työntekijöiden taitoja kohdata ja ennakoida haasteita, on keskeistä organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Tämä koulutus auttaa yksilöitä parantamaan kykyään ylläpitää toimintakykyä, toipua nopeasti takaiskuista ja sopeutua muutoksiin, mikä puolestaan lisää organisaation resilienssiä.

Vaikka yksilön resilienssi nähdään tutkimusten perusteella tärkeänä organisaation resilienssin lähtökohtana, tutkijoiden havainnoista on syytä korostaa, että pelkkä yksilön vahvuus ei riitä, vaan työntekijät tarvitsevat myös työpaikan tukea ja resursseja sekä henkilöstökäytäntöjä vahvistaakseen omaa ja edelleen organisaation resilienssiä (esim. Prayag 2023). Myös Anwar ym. (2023) sekä Bridges, Wulff ja Bamberry (2023) korostavat organisaation sisäisten resurssien ja organisaation resilienssiä tukevan kulttuurin roolia yksilön resilienssin tukemisessa. Kun organisaatio tarjoaa tehokkaat viestintä- ja koordinaatiorakenteet, yksilöiden on helpompi hyödyntää organisaation resursseja omien kykyjensä kehittämiseksi. Tällainen resurssien ja tiedon jakaminen helpottaa edelleen yksilöiden ja organisaation välistä vuorovaikutusta ja parantaa koko organisaation kykyä vastata haasteisiin. Dryglas, Lis ja Suder (2024) havainnollistavat yksilön ja organisaation yhteyttä hotellialan kontekstissa. Tutkimus tarkastelee työntekijöiden ja johtajuuden resilienssin välistä vuorovaikutusta hotellin kasvun keskeisinä tekijöinä. Näiden resilienssin muotojen kytkeytyneisyys ja toisiaan täydentävä luonne luovat resilientin organisaatioympäristön, joka edistää tutkimuksen mukaan kestävää kasvua.

Prayagin (2023) lisäksi useat tutkijat, kuten Branicki ym. (2019) ja Borg ym. (2022) osoittavat, että organisaatiotason resilienssikäytännöt voivat tukea ja vahvistaa yksilöiden resilienssiä. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten resilienssikoulutus ja työntekijöiden tukeminen kriisitilanteissa, voivat auttaa työntekijöitä kehittymään resilientimmiksi. Macchi Silva ja Duarte Ribeiro (2022) korostavat organisaation resilienssin merkitystä erityisesti julkisissa organisaatioissa, ja esittävät että organisaatiot, jotka kehittävät kykyään vastata muuttuviin olosuhteisiin ja tarjoavat tukea työntekijöilleen muun muassa

henkilöstövoimavarojen hallinnan ja osaamisen kehittämisen avulla, voivat parantaa myös yksilöiden sopeutumiskykyä. Bridges ym. (2023) huomauttavat, että organisaatiolla on vastuu luoda erilaisten tukijärjestelmien ja organisaatiokulttuurin muodossa olosuhteet, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden kehittää resilienssiään. Resilienssin siirtyminen tasolta toiselle ei näyttäisi olevan kuitenkaan itsestään selvää, sillä Branicki ym. (2019) toteavat, että vaikka arjen päivittäiset toimet ja tavat organisaatiossa toisaalta edistävät resilienssin siirtymistä yksilöltä organisaatiolle, resilienssijohtajien ja muiden organisaation jäsenten välisen tuen ja yhteyden puute heikentävät tätä prosessia. Branickin ym. esittämistä tuloksista on tulkittavissa yksilön ja organisaation resilienssin välisen suhteen olevan monimutkainen ja vaativan hyvää johtamista sekä henkilöstöhallinnon tukea resilienssin edistämiseksi.

5.2.2 Tiimitason yhteydet muihin tasoihin

Aineiston perusteella tiimitasoa on tutkittu vähemmän kuin yksilö- ja organisaatiotasoa, vaikka se tunnistetaan tutkimuksissa merkittäväksi resilienssin analyysitasoksi. Tiimitason resilienssin kollektiivinen luonne ja sen keskeinen rooli yksilö- ja organisaatiotason välillä korostavat sen tutkimuksellista arvoa. Tiimit eivät ole vain itsenäisiä yksiköitä, vaan toimivat tärkeänä linkkinä, joka yhdistää yksilöiden ja organisaation resilienssikyvyn.

Tulosten perusteella yksilötason resilienssi nähdään tiimiresilienssin rakentumisen perustana. Resilientit yksilöt kykenevät paremmin käsittelemään stressiä ja vastoinkäymisiä, mikä puolestaan heijastuu tiimin kokonaissuoriutumiseen. Yksilötason resilienssi ilmenee esimerkiksi positiivisten tunteiden kuten optimismin ja itsetehokkuuden muodossa, jotka leviävät tunteiden välittymisen kautta ja vahvistavat näin tiimitason resilienssiä (Hartmann ym. 2020; Borg ym. 2022; Çop, Olorunsola & Alola 2021; Gao, Zhang, Deng, Zhang & Lu 2024; Raetze ym. 2021). Samalla yksilötason resurssit, kuten kognitio ja tunteet, voivat vaikuttaa tiimiresilienssiin vain, jos ne integroidaan osaksi tiimin prosesseja (Gao ym. 2024). Tämä osoittaa, että yksilötason resilienssi luo siis vahvan pohjan, mutta se yksinään ei riitä selittämään tiimien resilienssin kehittymistä, vaan edellyttää myös tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Tiimiresilienssi ei ole pelkkä yksilöiden resilienssin summa, vaan kollektiivinen ominaisuus, joka syntyy tiimin jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, jaetuista mentaalimalleista ja yhteisistä tavoitteista (Borg ym. 2022; Stoverink ym. 2020; Gao ym. 2024; Hartmann ym., 2020). Keskeisiä elementtejä tiimiresilienssin rakentumisessa ovat psykologinen turvallisuus, avoin viestintä ja keskinäinen luottamus, jotka mahdollistavat tiimin tehokkaan reagoinnin haasteisiin ja sopeutumisen uusiin olosuhteisiin (Raetze ym. 2021; Stoverink ym. 2020; Sarkar & Page 2022). Kokemusten ja resilienssistrategioiden jakaminen vahvistaa tiimin kykyä improvisoida ja sopeutua muuttuviin tilanteisiin (Borg ym. 2022). Lisäksi tiimissä tapahtuva oppiminen ja sopeutuminen ovat yhteisiä prosesseja, joissa tiimin sisäinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa (Gao ym. 2024). Tiimiresilienssin kehittyminen ei näyttäisi olevan suoraviivainen prosessi, jossa yksilöresurssit siirtyvät suoraan tiimitason resilienssiksi. Gao ym. (2024) korostavat kansainvälisten projektitiimien tutkimuksessaan, että yksilölliset resurssit, kuten tunteet, kognitio ja itsetehokkuus, vaikuttavat tiimiresilienssiin ainoastaan silloin, kun ne kohdennetaan tarkoituksenmukaisesti ja integroidaan osaksi tiimin prosesseja. Tämä edellyttää tiimin sisäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jotka mahdollistavat yksilöresurssien hyödyntämisen kollektiivisella tasolla. Näin ollen yksilöiden resilienssi voisi tukea tiimitason resilienssin kehittymistä vain silloin, kun tiimin sisäinen dynamiikka luo sille suotuisat puitteet.

Tiimitason ja organisaatiotason resilienssin yhteydet näyttävät perustuvan niin ikään molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Tiimit tarjoavat organisaatiolle käytännön resilienssikykyä, jonka avulla organisaatio voi sopeutua ja reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Organisaatio puolestaan tukee tiimejä tarjoamalla johtajuutta, resursseja ja kulttuurisia käytäntöjä, jotka vahvistavat tiimien kykyä toimia resilientisti (Borg ym. 2022; Stoverink ym. 2020; Raetze ym. 2021; Çop ym. 2021; Dryglas ym. 2024). Keskeisiä tekijöitä tässä vuorovaikutuksessa ovat psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen, organisaation strateginen tuki ja tiimien sisäinen yhteistyö.

Tiimit toimivat ikään kuin siltana yksilön käyttäytymisen ja organisaatiotason prosessien välillä (Hoegl & Hartmann 2021). Tämä rooli on tärkeä erityisesti tiimien kollektiivisten käytäntöjen, kuten tiedon jakamisen ja yhteisen ymmärryksen ylläpitämisen, kautta. Tiimien kyky sopeutua ja toimia luottamuksellisessa ympäristössä tukee organisaation resilienssiä laajemmin (Stoverink ym. 2020). Organisaatiot voivat tukea tiimiresilienssiä strategisilla

resilienssikäytännöillä, kuten koulutusohjelmilla ja tiimien tukemiseen kohdennetuilla resursseilla (Borg ym. 2022; Stoverink ym. 2020).

Tulokset osoittavat, että tiimitason resilienssi on siis monitahoinen ilmiö, joka muodostuu yksilöiden ja tiimin sisäisestä vuorovaikutuksesta, mutta jolla on merkittäviä vaikutuksia organisaation resilienssiin. Tiimit eivät ainoastaan hyödy yksilöiden resilienssistä, vaan myös vahvistavat sitä tarjoamalla sosiaalista tukea ja psykologista turvallisuutta. Samalla organisaation tarjoamat resurssit ja johtajuus tukevat tiimien resilienssin kehittymistä, mikä korostaa eri tasojen vuorovaikutuksen merkitystä resilienssin kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä (Raetze ym. 2021; Borg ym. 2022; Stoverink ym. 2020).

5.2.3 Monitasoinen lähestymistapa

Kaikkien kolmen tason syvällinen ja kattava tutkimus yhdessä ei painottunut aineistossa erityisen vahvasti. Yksittäisten tasojen tutkiminen erikseen tai kahden tason – etenkin yksilön ja organisaation - välinen tutkimus nousi vahvimmin esiin valtaosassa artikkeleita. Tutkimusaineistosta lopulta 13 tutkimusta tarkasteli resilienssiä monitasoisesti yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla. Esimerkiksi Borg ym. (2022), Dryglas ym. (2024) ja Raetze ym. (2021) käsittelevät resilienssiä kattavasti kaikilla kolmella tasolla. Lisäksi Tasic ym. (2019) käsittelivät resilienssiä kaikilla kolmella tasolla, mutta painottivat tiimien sijaan yksikköjä (units), jonka tutkija on tulkinnut vastaamaan tässä tapauksessa tiimin käsitettä. Monissa tutkimuksissa keskityttiin enimmäkseen kahteen tasoon, kuten yksilön ja organisaation vuorovaikutukseen, mutta ei syvällisesti tiimitasoon.

Monitasoisista tutkimuksista voidaan kuitenkin tuloksien perusteella esittää, että resilienssi on monimutkainen eri ulottuvuuksilla ilmenevä prosessi, joka sisältää useita lähtökohtia ja vaikutuksia kunkin tason näkökulmasta. Näin ollen resilienssitasoilla nähdään tutkimuksissa vahva keskinäinen yhteys toisiinsa (esim. Borg ym. 2022; Bowman 2022; Hoegl & Hartmann 2021; Raetze ym. 2021; Tasic ym. 2019). Resilienssi yhdellä tasolla voi vaikuttaa muihin tasoihin ja olla vastaavasti riippuvainen kaikista muista tasoista. Esimerkiksi yksilöiden kyky sopeutua ja palautua stressistä ja vastoinkäymisistä rakentaa pohjan tiimien ja organisaation resilienssille ja on siis kriittinen koko organisaation resilienssille ja sopeutumiskyvylle (esim. Hoegl & Hartmann 2021; Tabassum, Shafique, Konstantopoulou &

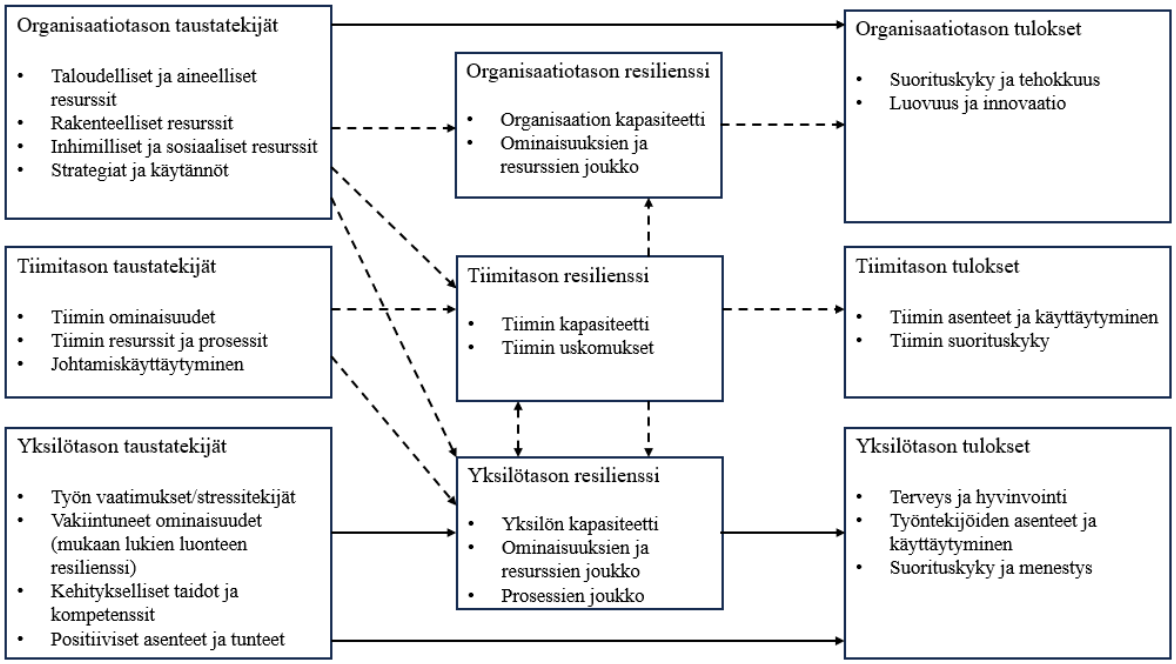
Arslan 2019). Hoegl ja Hartmann (2021) korostavat yksilön, tiimin ja organisaation tasojen resilienssiprosessien olevan riippuvaisia toisistaan. Tutkijoiden mukaan nämä prosessit voivat johtaa erilaisiin lopputuloksiin riippuen niiden vuorovaikutuksesta eri tasoilla. Esimerkiksi resilientti tiimi voi suojata organisaatiota vastoinkäymisiltä, kun taas yksilön resilienssi voi parantaa tiimin suorituskykyä, hyödyttäen lopulta koko organisaatiota. Monitasoisten syvällisten tutkimusten ollessa harvinaisempia kuin yksilö- ja organisaatiotasoon keskittyvät tutkimukset ne tarjoavat näkemyksen resilienssin tasojen välisestä vuorovaikutuksesta ja nostavat esiin tiimitason kriittisen roolin tasot yhdistävänä ja vahvistavana elementtinä (esim. Stoverink ym., 2020; Hoegl & Hartmann, 2021).

Tasic ym. (2019) tutkimus toteaa, että resilientti organisaatio hyötyy tiiviistä ja vahvoista yhteistyösuhteista organisaation sisällä. Erityisen tärkeää tutkimuksen mukaan on varmistaa vahvat yhteydet sekä tiimien (tai yksiköiden) sisällä että niiden välillä, näiden suhteiden perustuessa yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja tiedonvaihtoon. Tiimien rooli resilienssin välittäjinä voidaan nähdä siis merkittävänä. Borg ym. (2022) ja Raetze ym. (2021) esittävät, että tiimit voivat olla linkki yksilöresilienssin ja organisaatiotason resilienssin välillä. Tiimit voivat vahvistaa koko organisaation resilienssiä parantamalla yhteistä toimintakykyä ja luottamusta.

Organisaatiotason resilienssillä on tulosten mukaan yhteys alempien tasojen resilienssiin. Esimerkiksi Raetze ym. (2021) ja Prayagin (2023) tutkimukset korostavat niin ikään resilienssin tasojen välistä vuorovaikutusta. Yksilö- ja tiimitason resilienssi voivat vaikuttaa organisaation resilienssiin, ja organisaation resilienssi puolestaan voi vaikuttaa takaisin yksilöihin ja tiimeihin, korostaen tasojen molemman suuntaista vaikutusta.

Raetzen ym. (2021) kattavassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin yksilön, tiimin ja organisaation resilienssin välisiä yhteyksiä ja monimutkaista luonnetta monitasoisen viitekehyksen kautta. Tiivis yhteys tasojen välillä korostaa, että työyhteisön resilienssi ei perustu pelkästään yksilöiden kykyyn selviytyä ja toipua vastoinkäymisistä, vaan kyse on laajemmasta, koko organisaation kattavasta sopeutumis- ja palautumiskyvystä haasteiden ja epävarmuuksien keskellä. Tämä luo syklisen prosessin, jossa organisaatio tukee tiimejä ja yksilöitä, ja vastaavasti yksilöiden ja tiimien resilienssi voivat parantaa organisaation resilienssiä.

Resilienssin muodostumiseen liittyy monimutkaisia vuorovaikutuksia ja kehittyviä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat organisaatioon kaikilla tasoilla, kuten kuva 10 ilmentää.



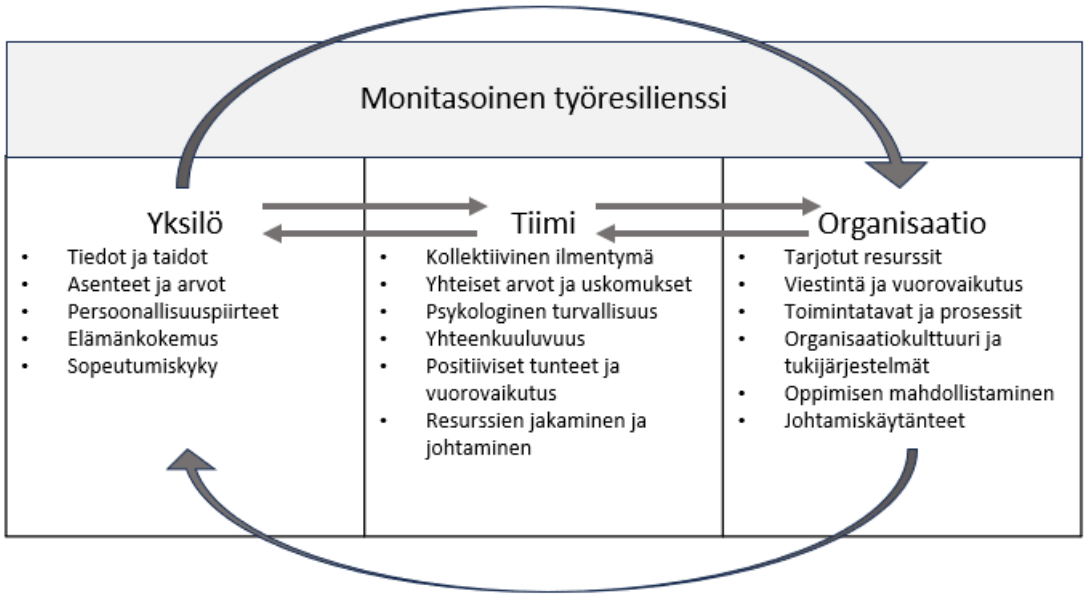
Kuva 10. Organisaatioresilienssin monitasoinen viitekehys (mukaillen Raetze ym. 2021, 611)

Tulosten perusteella voidaan myös todeta yleisen konsensuksen vallitsevan siitä, että organisaation kulttuuri ja ihmisten välinen vuorovaikutus sekä yhteistyö nähdään tarpeellisena ja niillä on positiivinen vaikutus resilienssin kehittymiseen organisaatiossa eri tasoilla. Tärkeä huomio on, että esimerkiksi Bridgesin ym. (2023) mukaan resilienssiä voidaan pitää opittavana käyttäytymisenä, ja tutkijat esittävät, että organisaatioilla on vastuu luoda olosuhteet, jotka tukevat yksilön resilienssiä.

Myös johtamisen rooli nousee usein keskeiseksi tekijäksi monitasoisen resilienssin tutkimuksissa. Bowmanin (2022) mukaan johtajuus on yhteinen tekijä, joka vaikuttaa resilienssiin kaikilla tasoilla. Johtajilla on keskeinen rooli resilienssin mallintamisessa sekä tiimin ja organisaation resilienssiä tukevan työilmapiirin luomisessa. He voivat suoraan vaikuttaa tiiminsä resilienssiin, mikä heijastuu puolestaan koko organisaatiotasolle (McEwen, 2022). Johtamiskäyttäytyminen ja organisaation tukimekanismit ovat ratkaisevia resilienssin lisäämisessä yksilötasolta organisaatiotasolle. Johtamisessa korostetaan esimerkiksi transformatiivisen (Çop ym. 2021) ja voimaannuttavan (Dryglas ym. 2024) johtajuuden merkitystä

resilienssin kehittämisessä ja ylläpitämisessä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla. Johtamisen rooli ulottuu aina strategisesta resurssien kohdentamisesta työntekijöiden psykologisen ja tiimien resilienssin tukemiseen sekä viestinnän ja organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. (Bowman 2022; Çop ym. 2021; Dryglas 2024; Hoegl & Hartmann 2021; Kim et al 2024; McEwen 2022; Albuquerque Pai, Anand, Pazhoothundathil & Ashok 2024; Tabassum ym. 2019.)

Lopulta resilienssin monitasoiset ja dynaamiset vuorovaikutussuhteet voidaan tiivistää kuvaan 11, jossa havainnollistetaan tasojen vallitsevia ominaisuuksia sekä tasojen välisiä monen suuntaisia yhteyksiä.



Kuva 11. Resilienssitasojen ilmentymät ja monen suuntaiset yhteydet

Poikkeuksiakin tulosten vallitsevaan resilienssin positiiviseen tematiikkaan löytyy. Wangin ja Wangin (2023) tutkimuksen havaintojen mukaan työntekijöiden itse työhön liittyvä resilienssi kyllä edistää positiivisesti organisaation resilienssiä, mutta henkilön psykologinen resilienssi voikin vaikuttaa organisaation resilienssiin haitallisesti. Lisäksi heidän tutkimuksensa osoittaa, että tiimien väliset tehtävät lisäävät organisaation resilienssiä, kun taas tiimin sisäiset tehtävät saattavat vähentävät sitä. Tämä viittaa siihen, että tehtävien luonne ja se, miten niitä hallitaan tiimitasolla, voivat vaikuttaa merkittävästi organisaation yleiseen resilienssiin. (Wang & Wang 2023.) Toisaalta resilienssiprosessien yksilö-, tiimi- ja

organisaatiotasojen ollessa vahvasti kytkeytyneenä toisiinsa yhden organisaation osan, esimerkiksi tiimin tai osaston, kohtaamat vaikeudet voivat heijastua laajemmin koko organisaation resilienssiin. Esimerkiksi, jos jokin osasto joutuu kriisin keskelle ja sille kohdennetaan enemmän resursseja, voi tämä johtaa resurssipulaan muissa organisaation osissa, mikä heikentää koko organisaation selviytymiskykyä pitkällä aikavälillä. (Hoegl & Hartmann 2021.) Raetze ym. (2021) esittävät, että vaikka resilienssin välillä eri tasoilla yleensä havaitaan positiivisia korrelaatioita, on myös todisteita siitä, että resilienssi alemmilla tasoilla voi ajoittain estää resilienssin ilmenemisen ylemmillä organisaatiotasoilla. Tämän lisäksi tutkimus painottaa tarvetta ymmärtää paremmin, kuinka kriisitapahtumat voivat levitä eri tasoille ja luoda monimutkaisia tapahtumaketjuja.

5.2.4 Resilienssin konseptin yhteydet eri tasoihin

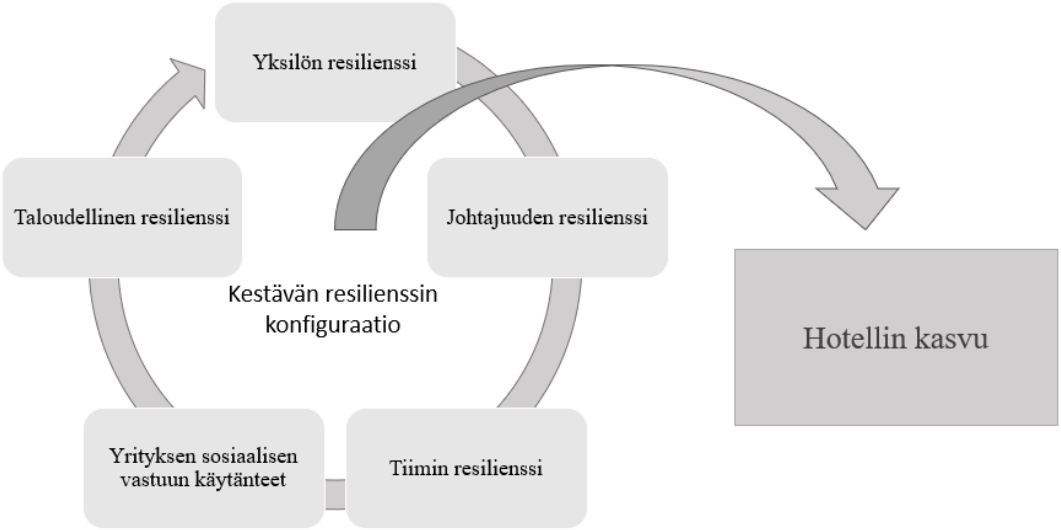
Luvussa kaksi viitattiin tutkijoiden eri näkemyksiin resilienssin konseptista joko resurssina, prosessina tai tuloksena. Tutkimusaineisto osoitti niin ikään, että useat tutkijat ovat yhdistäneet nämä resilienssin konseptit eri tasoilla ja tuoneet esiin näkemysten välisiä vaikutuksia resilienssin rakentamisessa.

Resurssinäkemyksessä resilienssi nähdään tutkimusten mukaan muun muassa kykynä ja henkilökohtaisena voimavarana (esim. Hanu & Khumalo 2023), jonka avulla organisaatio pystyy vastaamaan tehokkaasti odottamattomiin häiriöihin, ja jota voidaan kehittää hyödyntämällä käytettävissä olevia resursseja, kuten inhimillistä pääomaa, sosiaalista tukea ja organisatorisia käytäntöjä, jotka tukevat sopeutumista ja toipumista (esim. Anwar ym. 2023, Raetze ym. 2021) Prosessiperustainen näkökulma tarkastelee resilienssin kehitystä dynaamisena ja jatkuvana prosessina (esim. Borg ym. 2022; Dryglas ym. 2024), joka syntyy yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden vuorovaikutuksesta. Tässä näkemyksessä resilienssiä ei nähdä pelkästään resurssien jakamisena, vaan jatkuvana oppimisena, sopeutumisena ja muutosten hallintana eri tasoilla. Lopulta, resilienssi tuloksena viittaa kykyyn sopeutua, palautua ja menestyä haasteiden ja kriisien jälkeen. Tämä voi tapahtua eri tavoin eri tasoilla, ja tutkijat korostavat, että resilienssiä voidaan arvioida vasta, kun organisaatio tai yksilö on käynyt läpi kriisin tai haasteen. (esim. Dryglas ym. 2024.)

Cain, Rowleyn ja Xun (2023) resurssiperustainen näkemys esittää, että yksilön resilienssi muodostuu kyvykkyyksien, motivaation ja mahdollisuuksien (AMO) mekanismin kautta, joita tiimityöskentely ja tiedon jakaminen vahvistavat. Tämä yksilötason resilienssi kasvaa ja vahvistaa tiimin ja lopulta koko organisaation resilienssiä, kun inhimillisiä ja sosiaalisia resursseja hyödynnetään tehokkaasti.

Borg et. al. (2022) mallintavat resilienssin dynaamisena prosessina, joka kehittyy yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen vuorovaikutuksessa. Prosessi rakentuu sopeutumisesta, uudelleenorganisoitumisesta ja kokemuksista oppimisesta ja edistää näin jatkuvaa kasvua ja kehitystä organisaatiossa. Koulutus ja oppimisprosessit nähdään tutkijoiden mukaan keskeisinä tekijöinä, jotka kehittävät sekä organisaation että yksilön suorituskykyä ja resilienssiä.

Resurssien, prosessien ja tulosten yhdistäminen eri resilienssitasojen välillä nähdään joissain tutkimuksissa keskeisenä resilienssin rakentamisessa. Tutkimuksissa korostetaan, että resilienssi ei ole esimerkiksi vain joko resurssien hallintaa tai dynaamista sopeutumista vastoinkäymisiin, vaan kaikki elementit ovat välttämättömiä kaikilla tasoilla. Esimerkiksi Dryglas ym. (2024) mallintavat resilienssin kokonaisvaltaiseksi konseptiksi (kuva 12), jossa resilienssi toimii sekä kriiseistä selviämisen resurssina että dynaamisena sopeutumisprosessina, jonka tuloksena organisaatio toipuu ja edelleen menestyy. Resilientit organisaatiot saavuttavat pitkän aikavälin kasvua ja sopeutuvat tehokkaasti uusiin olosuhteisiin, mikä vahvistaa koko organisaation resilienssiä.



Kuva 12. Monitasoinen resilienssi resurssien, prosessien ja tulosten kautta kestävässä organisaatiossa hotellialalla (mukaillen Dryglas ym. 2024, 10)

Raetze ym. (2021) korostavat niin ikään, että resilienssiä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon sen tulokset, prosessit ja resurssit eri tasoilla. Tutkijat yhdistävät resurssiperustaisen ja prosessiperustaisen näkemyksen siten, että organisaation resurssit (kuten johdon tuki ja strateginen suunnittelu) tukevat yksilöiden ja tiimien resilienssiprosesseja (kuten tiimien vuorovaikutus ja sopeutuminen). Tasonväliset vaikutukset näkyvät siinä, miten organisaatiotaso voi vahvistaa työntekijöiden resilienssiä ja toisaalta, kuinka resilientit yksilöt ja tiimit voivat parantaa organisaation kykyä sopeutua häiriöihin (tulospohjainen näkemys). (Raetze ym. 2021.)

Resurssinäkemyksen, prosessinäkemyksen ja tulosnäkemyksen tai näiden yhdistelmien tarkastelu resilienssitasoihin liitettynä osoittaa, että resilienssi esiintyy organisaatossa varsin monitahoisena ja monitasoisessa vuorovaikutuksessa.

5.2.5 Keskeiset löydökset liittyen monitasoisen työresilienssin yhteyksiin

Taulukkoon seitsemän on koottu yhteenvetona työresilienssin tasoja koskevan tutkimuksen keskeiset löydökset.

Taulukko 7. Työresilienssin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen väliset yhteydet

Keskeiset löydökset
Resilienssitasojen mallinnus • Yksilön resilienssiä on käsitelty tutkimuksissa laajimmin. Yksilön ja organisaatiotason resilienssi ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, ja yksilön resilienssi toimii usein organisaation resilienssin perustana. Organisaatiolla nähdään vastavuoroisesti keskeinen rooli yksilötason resilienssin tukemisessa. • Tiimitason tutkimus on jäänyt muita tasoja vähäisemmäksi. Tiimitasolla korostuu resilienssin olevan kollektiivinen resurssi, joka syntyy yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä, ja jossa korostuu tiimin psykologinen turvallisuus, avoin viestintä ja johtajuus. Tiimit toimivat kriittisinä linkkeinä yksilö- ja organisaatiotason välillä. • Resilienssin kehittyminen organisaatioissa näyttäisi olevan monitasoinen tapahtuma, jossa yksilön, tiimin ja organisaation tasot ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Yksilötason resilienssi vaikuttaa tiimeihin ja tiimitason resilienssi puolestaan edistää organisaation sopeutumiskykyä.

• Johtajuudella ja erilaisilla johtamiskäytännöillä sekä organisaation tukimekanismeilla kuten organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli tasojen vuorovaikutuksen edistämisessä, mikä mahdollistaa resilienssin integroitumisen vastavuoroisesti organisaatiotasolta alemmille tasoille.
Resilienssin konseptin yhteys resilienssitasoihin • Resilienssi mallinnettiin tutkimuksissa eri näkemysten mukaan joko resurssina, prosessina, tuloksena tai näiden yhdistelminä, jotka toimivat organisaatiotasojen välisinä yhdistäjinä. • Resilienssiä ei tulosten mukaan juurikaan tarkasteltu vain yhden konseptin ja tason näkökulmasta vaan resilienssi syntyy moniulotteisena vuorovaikutuksena organisaation eri tasoilla. • Resilienssin määritelmät ja konseptit vaihtelevat eri tutkijoiden näkökulmasta ja lähestymistavasta riippuen, eikä yhtä yhtenäistä määritelmää voitu suoraviivaisesti syntetisoida.

5.3 Ehdotukset monitasoisen työresilienssin kehittämiseksi

Tutkimusaineiston resilienssin kehittämistä koskevat tulokset tarjoavat organisaation eri tasoille useita ehdotuksia, joiden pyrkimyksenä on tukea sekä yksilöiden että koko organisaation kykyä sopeutua ja selviytyä entistä vahvempina muuttuvista ja haastavista tilanteista. Yksilötason kehittämisehdotukset näyttävät tukevan työntekijöiden henkilökohtaista sopeutumiskykyä ja kasvua. Tiimitason toimenpiteet keskittyvät kollektiiviseen toimintaan ja yhteisöllisyyteen. Organisaatiotasolle painottuvat käytännöt sisältävät laajempia aloitteita, kuten strategisten resilienssiohjelmien kehittämistä, ja ne tukevat koko työyhteisön pitkäjänteistä resilienssiä. Keskeiset kehittämisalueet, jotka nousevat esiin aineistosta, voidaan ryhmitellä esimerkiksi seuraaviin teemoihin: työntekijöiden henkilökohtainen kehitys, tiimien yhteistyön ja yhteisöllisyyden tukeminen, organisaation resilienssikulttuurin vahvistaminen, oppimiskulttuuri sekä resilienssiä tukeva johtaminen ja henkilöstöhallinto. Teemat nivoutuvat resilienssitoimenpiteiden kokonaisuudeksi, eikä niitä ole mahdollista tai tarkoituksenmukaistakaan erotella täysin yksittäisiksi ja toisistaan irrallisiksi toimenpiteiksi. Esimerkiksi psykologinen turvallisuus voidaan yhtä lailla nähdä yksilötason resilienssin kehittymistä edellyttävänä resurssina, mutta myös organisaatiotasolla resilienssikulttuurin keskeisenä elementtinä. Samoin koulutus ja oppimisen edistämisen toimenpiteet nousevat esiin usean

teeman ja resilienssitason yhteyksissä ja ovat tulosten mukaan yksi keskeisimmistä resilienssiä vahvistavista kehitystoimista.

McEwen (2022) kiteyttää tuloksissaan osuvasti, että resilienssiä tulee kehittää kaikilla organisaation tasoilla koordinoidusti, jotta organisaation ja tiimien resilienssi tukevat toisiaan. Kaikkien tasojen ponnisteluja on lisäksi tuettava johtamisella ja resilienssiä edistävällä organisaatiokulttuurilla. Johtajilla on keskeinen rooli resilienssin rakentamisessa niin oman henkilökohtaisen resilienssinsä kehittämisen kautta kuin edistämällä työyhteisössä ilmapiiriä, joka vahvistaa tiimien ja organisaation kykyä sopeutua ja toimia tehokkaasti. Johtajien vaikutus näkyy suoraan heidän tiimiensä resilienssissä, mikä puolestaan vaikuttaa laajemmin koko organisaation selviytymiskykyyn haasteissa. (McEwen 2022.)

5.3.1 Henkilökohtainen kehitys ja sosiaalinen tuki

Työntekijöiden kouluttaminen ja henkilökohtaisten vahvuuksien ja osaamisen kehittäminen organisaation tukemana näyttäisi olevan yksi keskeisimmistä teemoista, kun tarkastellaan työyhteisön resilienssin kehittämistä (esim. Borg ym. 2022; Gerchberger ym. 2023 & Macchi Silva ja Duarte Ribeiro 2022). Henkilökohtainen resilienssi, eli työntekijöiden kyky kohdata stressaavia tilanteita ja sopeutua muutoksiin, muodostaa perustan tiimi- ja organisaatiotason resilienssille, mikä tekee siitä keskeisen kehitysalueen. Sen vahvistaminen organisaatiossa voidaan toteuttaa esimerkiksi koulutuksen, mentoroinnin, psykologisen turvallisuuden ja sosiaalisen tuen avulla. Tunneälyn ja stressinhallinnan kehittäminen ovat erityisen tärkeitä henkilökohtaisen resilienssin osa-alueita, jotka voivat auttaa työntekijöitä toimimaan tehokkaasti myös kriisitilanteissa (Borg ym., 2022). Borgin ym. (2022) mukaan resilienssikoulutus voisi keskittyä neljään keskeiseen tavoitteeseen: kriisitilanteissa toimimiseen, toimintakyvyn palauttamiseen, muutoksiin sopeutumiseen ja proaktiivisuuden vahvistamiseen. Näiden taitojen kehittäminen auttaa työntekijöitä kohtaamaan haasteet paremmin ja hyödyntämään niitä kasvun mahdollisuuksina. Gerschberger ym. (2023) ehdottavat organisaation tarjoamia säännöllisiä häiriötilannekoulutuksia, jotka edistävät työntekijöiden kognitiivisia ja emotionaalisia ominaisuuksia sekä häiriöiden kannalta kriittisiä taitoja.

Mentorointi ja valmennus nousee esiin myös keskeisenä keinona vahvistaa työntekijöiden resilienssiä. Resilienssin kehittämisessä on kiinnitetty huomiota paitsi työntekijöihin myös

johtajien henkilökohtaisen resilienssin vahvistamiseen. Tabassum ym. (2019) korostavat valmennusohjelmia erityisesti naisjohtajien urakestävyyden rakentamisessa. Valmennuksella voidaan tukea heidän kykyään sopeutua urahaasteisiin ja vahvistaa itseluottamusta. Anwar ym. (2023) ehdottavat, että johtajille suunnatut koulutusohjelmat, jotka käsittelevät resilienssin kehittämistä erityisesti terveyden ja suorituskyvyn näkökulmasta, voivat vahvistaa yksilön kykyä kestää paineita, mikä edistää koko organisaation resilienssiä. Bowmanin (2022) mukaan muodolliset resilienssiohjelmat, kuten tietoisuustaitojen koulutukset, tarjoavat käytännön keinoja työssä koetun stressin hallintaan. Johtajien henkilökohtaisen resilienssin kehittäminen on keskeistä, sillä heidän käyttäytymisensä voi toimia esimerkkinä muille työntekijöille ja vaikuttaa koko organisaation resilienssiin (Robinson, Yan & Jiang 2024). Myös McEwen (2022) painottaa, että johtajien tulisi panostaa omaan henkilökohtaiseen resilienssiinsä, jotta he selviytyvät vaativasta roolistaan ja voivat toimia roolimallina muille. Tutkija korostaa myös, että resilienssin kehittäminen tulisi ulottua niin fyysisille, kognitiivisille kuin emotionaalisille tasoille.

Psykologinen turvallisuus ja työyhteisön sosiaalinen tuki nousevat toisena merkittävä yksilötason teemana, jonka edistämisessä etenkin johtajilla näyttäisi olevan keskeinen rooli. Gerschberger ym. (2023) painottavat, että psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa sen, että työntekijät uskaltavat tehdä rohkeita päätöksiä ilman pelkoa rangaistuksista tai leimautumisesta. Tällainen ympäristö rohkaisee innovaatioihin ja tukee työntekijöiden resilienssiä, sillä he voivat kokeilla uusia ratkaisuja ja oppia myös epäonnistumisista. Bowman (2022) esittää lisäksi, että johtajien ja kollegoiden tarjoama sosiaalinen tuki työpaikalla vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden resilienssiin. Työntekijöiden resilienssin tukeminen edellyttää heidän vahvuuksiensa tunnistamista ja niiden hyödyntämistä. Johtajien tulisikin auttaa työntekijöitä keskittymään omiin vahvuuksiinsa ja tuoda esiin, kuinka nämä voivat edistää henkilökohtaista kasvuansa ja tukea siten koko organisaation kehitystä. (Bowman 2022.)

Gao ym. (2024) korostavat yksilöllisen itsetehokkuuden edistämistä ja niin ikään sosiaalisen tuen merkitystä resilienssin kehittymisessä erityisesti projektityössä. Heidän tutkimuksensa mukaan johtajat voivat auttaa työntekijöitä vahvistamaan resilienssiään luomalla tukevan ympäristön, jossa tiimin jäsenet voivat luottaa kykyihinsä ja tuntea saavansa tukea sekä johdolta että kollegoilta. Tällainen tuki auttaa heitä ottamaan vastaan haasteita, jotka edellyttävät luovuutta ja sopeutumiskykyä. (Gao ym. 2024.)

Erityisesti naisvaltaisilla aloilla joustavat työaikakäytännöt ja perheystävälliset toimintatavat voivat osaltaan vahvistaa resilienssiä. Bridges ym. (2023) korostavat, että perheystävälliset käytännöt tukevat työ- ja yksityiselämän tasapainoa ja vahvistavat työntekijöiden resilienssiä stressin ja paineiden aikana, luoden ympäristön, jossa työntekijät voivat sopeutua työelämän ja henkilökohtaisen elämän haasteisiin ja parantaa siten heidän henkistä jaksamistaan. (Bridges ym. 2023.)

5.3.2 Yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistaminen

Aineistossa korostuu myös yhteistyön ja yhteisöllisyyden tärkeä rooli etenkin tiimiresilienssin kehittämisessä kriisitilanteissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Borg ym. (2022) ehdottavat käytännön toimenpiteiksi tiiminrakennusharjoituksia ja työpajoja, jotka parantavat tiimin kykyä ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä kollektiivisesti. Nämä interventiot tukevat vuorovaikutustaitojen kehittämistä turvallisessa ympäristössä ja rakentavat samalla luottamusta tiimin jäsenten välille. Bowman (2022) täydentää tätä näkökulmaa esittämällä, että selkeät tavoitteet ja realistiset odotukset, joita asetetaan tiimin jäsenille, vahvistavat yhteistyötä ja parantavat tiimin suorituskykyä myös stressitilanteissa.

Gao ym. (2024) korostavat positiivisen tiimi-ilmapiirin merkitystä resilienssin edistämisessä erityisesti kansainvälisissä projekteissa, joissa epävarmuus ja nopeat muutokset ovat yleisiä. Tiimin sisäinen yhteisöllisyys, joka perustuu luottamukseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, mahdollistaa resilienssin nopeamman kehityksen. Johtajien tulisi priorisoida ilmapiirin rakentamista, jossa tiimin jäsenet tuntevat saavansa tukea toisiltaan ja luottavat toistensa kykyihin. Tämä edistää sopeutumista ja innovatiivisten ratkaisujen syntymistä haastavissa olosuhteissa. Tähän liittyy myös Anwarin ym. (2023) näkökulma toimintojen välisen koordinoinnin tärkeydestä: kun eri yksiköt, kuten myynti, markkinointi ja tuotekehitys, tekevät yhteistyötä ja jakavat osaamistaan sekä innovoivat, organisaation resilienssi vahvistuu kokonaisuutena.

Bowman (2022) tuo esiin, että tiimin resilienssiä voidaan vahvistaa myös hyödyntämällä tiimin jäsenten vahvuuksia ja selkeyttämällä heidän roolejaan. Kun jokainen tiimin jäsen ymmärtää oman roolinsa ja sen, kuinka heidän osaamisensa täydentää muiden työtä, tämä selkeys vähentää konflikteja ja parantaa tiimin suorituskykyä erityisesti haastavina aikoina.

Johtajien tehtävänä on varmistaa, että tiimin erilaiset vahvuudet tulevat esiin ja tukevat tiimin kykyä toimia joustavasti sekä ratkaista ongelmia tehokkaasti. (Bowman 2022.)

5.3.3 Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus

Organisaatiokulttuurin ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen nousee tuloksissa tärkeäksi teemaksi resilienssin kehittämisessä ja liittyy olennaisena osana myös edellä kuvattuihin yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Muun muassa Prayag ja Dassanayak (2023) Gerschberger ym. (2023) huomauttavat, että luottamuksellinen ilmapiiri sekä avoin viestintä ja päätöksenteon itsenäisyys voivat parantaa työntekijöiden valmiuksia ja resilienssiä kriisien aikana. Johtajat voivat toimia roolimallina ja edistää psykologista turvallisuutta varmistamalla, että organisaatiokulttuuri tukee työntekijöiden avoimuutta ja rohkeutta ottaa riskejä innovatiivisten ratkaisujen löytämiseksi ilman pelkoa epäonnistumisen leimasta. Kun työntekijät kokevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja heillä on oikeus osallistua päätöksentekoon, he ovat valmiimpia sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja motivoituvat ottamaan vastuuta haasteiden keskellä. Tämä turvallinen ja myös epämuodollinen ilmapiiri tukee työntekijöiden rohkeutta oppia virheistä ja kehittää resilienssiä haastavissakin olosuhteissa. (Gerschberger ym. 2023; Prayag & Dassanayak 2023.)

Psykologisesti turvallisen organisaatiokulttuurin ylläpitäminen auttaa myös työntekijöitä löytämään mielekkyyttä työssään. Ylimmän johdon aktiivinen viestintä ja emotionaalinen tuki lisäävät psykologista turvallisuutta ja vahvistavat siten työntekijöiden resilienssiä. Johtajien tulisikin jakaa avoimesti tietoa yrityksen vaikeistakin tilanteista ja strategisista päätöksistä, mikä vähentää epävarmuuden tunnetta ja helpottaa työntekijöiden sopeutumista kriiseihin. Myös emotionaalisen vakauden ylläpitämiseen olisi kiinnitettävä huomiota etenkin kriisiaikoina: kun johtajat säilyttävät rauhallisuutensa, he tukevat työntekijöiden tunneelämää ja luovat vakaamman pohjan resilienssin kehittymiselle. (Kim, Lee & Chung 2024.)

Tabassum ym. (2019) tuovat esille psykologisen turvallisuuden merkityksen erityisesti naisjohtajien resilienssin tukemisessa. Heidän tutkimuksensa mukaan naisjohtajien mentorointi ja positiivisten roolimallien tarjoaminen voivat vahvistaa resilienssiä ja auttaa heitä navigoimaan työelämän haasteissa, esimerkiksi sukupuoleen liittyviä stereotypioita kohdatessaan. Mentoroinnin kautta työntekijät voivat saada ohjausta ja tukea, mikä auttaa heitä

kehittämään omia taitojaan ja siten valmiuksiaan kohdata haasteita. Tämä tukee organisaatiokulttuuria, jossa jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja hyväksytyksi. (Tabassum ym. 2019.)

5.3.4 Organisaation oppimiskulttuuri

Koulutuksen ja valmennuksen merkitys resilienssin kehittämisessä on noussut tuloksissa jo useasti esiin. Laajemmin tarkasteltuna oppimiskulttuuri nähdäänkin useissa tutkimuksissa olennaisena tekijänä, kun käsitellään organisaation resilienssin kehittymistä.

Robinson ym. (2024) korostavat, että oppimiskulttuurin vahvistaminen on tärkeää resilienssin kehittämisessä ja nostavat esiin johtajien tärkeän roolin tässä prosessissa. Johtajien tulisi luoda ja tukea jatkuvan oppimisen kulttuuria, joka auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutoksiin. Tämä tarkoittaa, että johto näyttää esimerkkiä oppimisessa ja tukee työntekijöiden pyrkimyksiä kehittää itseään.

Myös Borg ym. (2022) korostavat, että koulutuksen ja resilienssikäytäntöjen integrointi kaikille organisaation tasoille on ratkaisevan tärkeää. Organisaation tulisi kehittää oppimiskulttuuria, jossa jatkuva oppiminen ja innovointi ovat keskeisiä arvoja. Tämä luo pohjan resilienssille, joka ei rajoitu ainoastaan kriisitilanteiden hallintaan, vaan ulottuu organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Tällainen oppimiskulttuuri kannustaa työntekijöitä ja johtajia kehittämään itseään ja organisaatiota jatkuvasti. Lisäksi tiimien välinen yhteistyö ja tiedon jakaminen edistää koko organisaation sopeutumiskykyä. Tämä jatkuva oppiminen voidaan toteuttaa yksilötasolla koulutusten lisäsi mentoroinnin ja valmennusten muodossa sekä tiimitasolla esimeriksi tiiminrakennusharjoituksin ja työpajoin, joissa työntekijät kehittävät ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojaan. Lopulta organisaatiotasolla resilienssin kehittämiseen liittyy laajemmin organisaation rakenteiden ja toimintatapojen sopeuttaminen siten, että ne tukevat jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. Johtajille suositellaan kriisinhallintasuunnitelmien ja riskienhallintastrategioiden kehittämistä, jotta koko organisaation valmius kohdata ja hallita kriisitilanteita paranisi. (Borg ym. 2022.)

Esihenkilöitä tulisi Anwarin ym. (2023) mukaan myös rohkaista näkemään kriisit mahdollisuuksina oppia ja kehittää uusia, luovia ratkaisuja muuttuvissa olosuhteissa. Näin he voivat

hyödyntää kriisitilanteita toimintatapojen ja innovaatioiden kehittämiseen, jotka ovat ennen jääneet taka-alalle. Tällainen oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen tukee sopeutumista ja vahvistaa organisaation kykyä menestyä myös haastavissa tilanteissa. (Anwar ym. 2023.)

5.3.5 Resilienssiä tukeva johtaminen ja henkilöstöhallinto

Tulosten mukaan työyhteisön resilienssin kehittämisehdotuksiin sisältyy useita johtamis- ja henkilöstöhallintokäytäntöjä, joiden tutkijat katsovat tukevan sekä yksilöllistä että kollektiivista sopeutumiskykyä. Tulokset vahvistavat siten jo aiemmin kirjallisuudessa muodostettua käsitystä johtamisen ja henkilöstöhallinnon tärkeydestä resilienssin kehittämisessä.

Ensinnäkin johtajien rooli työilmapiirin luomisessa nähdään kriittisenä. Johtajat voivat edistää resilienssiä tukevaa ilmapiiriä, joka kannustaa joustavaan ajatteluun ja pitää tiimin jäsenten taidot ajantasaisina, innovatiivisina ja huolehtii palautumisesta työtehtävien välillä (McEwen 2022). Madaltamalla organisaation hierarkiaa voidaan myös edistää suorempaa viestintää ja päätöksentekoa ja näin parantaa sopeutumiskykyä ja reagointia häiriötilanteissa. Lisäksi johtajien tulisi keskittyä luomaan ympäristö, joka tukee työntekijöiden epämuodollisten suhteiden kehitystä. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi järjestämällä sosiaalisia tapahtumia, virkistysretkiä ja tarjoamalla yhteisiä tiloja, jotka vahvistavat sekä uusia että olemassa olevia epämuodollisia suhteita. (Tasic ym. 2019.) Tämä tulos tukee aikaisempaa tutkimusta, jossa esimerkiksi Alliger ym. (2015, 182) ovat tuoneet esiin johtajien tärkeän roolin tiimin resilienssin edistämisessä esimerkiksi tiimikulttuuria, käyttäytymismalleja ja työkaluja kehittämällä.

Eri johtamismallit tukevat tiimiresilienssiä eri tavoin: esimerkiksi transformatiivinen johtajuus, joka innostaa ja motivoi tiimin jäseniä ylittämään omat odotuksensa, on tärkeä tiimien resilienssin rakentamisessa erityisesti muutostilanteissa. Sarkar ja Page (2022) huomauttavat, että transformatiivinen johtajuus auttaa luomaan yhteisen vision ja tukee yksilöllistä kehitystä, mikä vahvistaa tiimien resilienssiä haastavissa tilanteissa.

Jaettu johtajuus on toinen huomionarvoinen johtamismalli, joka tukee tiimiresilienssiä tarjoamalla tiimin jäsenille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja kantaa vastuuta tiimin toiminnasta. Sarkar ja Page (2022) korostavat jaetun johtamisen merkitystä resilienssin

vahvistamisessa erityisesti huippu-urheilun kontekstissa. Heidän mukaansa jaettu johtajuus, jossa vastuut jaetaan tiimin jäsenten kesken, vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista sekä parantaa sopeutumiskykyä stressitilanteissa. Tällainen johtamistapa tukee yksilöiden johtamistaitojen kehittymistä ja jakaa vastuuta laajemmin tiimissä, mikä edistää resilienssiä luomalla yhtenäisyyttä ja vahvempaa tiimitukea haastavissa tilanteissa. (Sarkar & Page 2022.)

Toiminnallinen johtaminen, jota Stoverink ym. (2020) painottavat, voi merkittävästi vahvistaa tiimien resilienssiä ennakoimalla vastoinkäymisiä esimerkiksi kehittämällä tarvittavia resursseja, selkeyttämällä tavoitteita ja prosesseja sekä hyödyntämällä palvelevaa johtajuutta. Kriisien aikana toiminnallinen johtajuus korostuu erityisesti merkityksen luomisessa, avoimen vuoropuhelun edistämisessä ja tukivalmennuksen tarjoamisessa. Kriisin jälkeen reflektio- ja palautekäytännöt puolestaan tukevat tiimien voimaantumista ja kehittymistä. (Stoverink ym. 2020.)

Johtamistyylit, kuten voimaannuttava, eettinen ja autenttinen johtaminen, joita Dryglas ym. (2024) korostavat, tukevat resilienssiä vahvistamalla työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Tämä parantaa työntekijöiden valmiutta kohdata vaikeuksia ja edistää koko organisaation resilienssiä. Wang ja Wang (2024) esittävät myös, että johtajien tulisi kannustaa työntekijöitä kehittämään ongelmanratkaisukeskeisiä selviytymisstrategioita sekä tukea myönteistä vuorovaikutusta ja resurssien riittävyyttä, mikä mahdollistaa organisaatiolle luovan ja psykologista resilienssiä tukevan ilmapiirin.

Borg ym. (2022) korostavat strategisen johtamisen merkitystä resilienssin kehittämisessä, erityisesti organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden ja ulkoisten tekijöiden huomioon ottamisessa. Tämä auttaa organisaation johtoa laatimaan kriisinhallintasuunnitelmia ja riskienhallintastrategioita, jotka tukevat resilienssiä häiriötilanteissa ja varmistavat, että organisaatio pystyy jatkamaan toimintaansa tehokkaasti.

Aineiston perusteella myös henkilöstöhallinto (HRM) on tärkeässä roolissa resilienssin rakentamisessa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla. Esimerkiksi Hanu ja Khumalo (2023) korostavat tutkimuksessaan, että strategisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen integrointi eri tasoille on keskeistä vahvan resilienssijärjestelmän luomisessa. Henkilöstöhallinnon

toimenpiteet, kuten rekrytointi, koulutus ja valmennus, sekä organisaatiokulttuurin tukeminen ja henkilöstön sitouttaminen, ovat keskeisiä resilienssin vahvistamisessa koko organisaatiossa (esim. Prayag & Dassayanak 2023). Branicki ym. (2019) korostavat, että henkilöstöhallinto voi edistää resilienssiä kehittämällä resilienssiä tukevia periaatteita ja käytäntöjä, jotka ovat osa organisaation päivittäisiä toimintoja. Tämä lähestymistapa tekee resilienssistä luonnollisen osan työpaikan arkea ja tukee samalla resilienssijohtajia lisäten heidän työnsä näkyvyyttä ja arvostusta koko organisaatiossa.

Gerçek ja Börekçi (2021) painottavat, että HRM voi parantaa organisaation resilienssiä esimerkiksi strategisilla rekrytoinneilla ja henkilöstön taitojen kehittämisellä. Heidän mukaansa organisaation resilienssiä voi tukea rekrytoimalla henkilöitä, jotka pystyvät käsittelemään stressiä ja sopeutumaan epävarmuuteen, mikä rakentaa resilienttiä työvoimaa. Lisäksi jatkuva koulutus ja työntekijöiden kehitysmahdollisuudet tukevat resilienssikulttuuria koko organisaatiossa parantamalla yksilöiden taitoja ja vahvistamalla työntekijöiden sopeutumiskykyä. (Gerçek ja Börekçi 2021.)

Tabassum ym. (2019) tarkastelevat HRM:n roolia erityisesti naistyöntekijöiden resilienssin tukemisessa. Heidän mukaansa HRM voi edistää naistyöntekijöiden sopeutumiskykyä tarjoamalla mentorointiohjelmia, joissa naiset saavat tukea urakehitykseensä ja voivat kehittää resilienssiään. Tällaiset ohjelmat tarjoavat naistyöntekijöille emotionaalista ja ammatillista tukea, mikä auttaa heitä selviämään työelämän haasteista ja mahdollisista sukupuoleen liittyvistä esteistä. Tabassum ym. korostavat myös vahvojen verkostojen ja tukiryhmien merkitystä, jotka tarjoavat naistyöntekijöille tukea ja mahdollisuuksia urakehitykseen, mikä voi vahvistaa heidän itsetuntoaan ja sopeutumiskykyään.

Aineiston perusteella henkilöstöhallinnon toimenpiteet, kuten strateginen rekrytointi, mentorointi ja verkostoitumismahdollisuuksien luominen voivat tukea resilienssin kehitystä kaikilla organisaation tasoilla ja luoda pohjan resilientille organisaatiokulttuurille sekä yhteiselle sopeutumiskyvylle. HRM toimenpiteillään toimii organisaatiossa yhdistävänä tekijänä, joka tuo resilienssin osaksi arkea ja strategisia käytäntöjä, varmistaen, että resilienssi on luonnollinen osa organisaation toimintaa ja kehitystä.

5.3.6 Keskeiset löydökset liittyen monitasoisen työresilienssin kehittämiseen

Taulukossa kahdeksan on kuvattu keskeiset löydökset ehdotuksista monitasoisen työresilienssin kehittämiseksi.

Taulukko 8. Ehdotetut menetelmät monitasoisen työresilienssin kehittämiseksi

Keskeiset löydökset
Henkilökohtainen kehitys ja sosiaalinen tuki • Työntekijöiden henkilökohtaisen resilienssin kehittäminen koulutuksin ja mentoroinnin keinoin näyttäytyy keskeisenä perustana, jolle tiimi- ja organisaatiotason resilienssi rakentuvat. • Johtajien asenteet ja käytännöt vaikuttavat organisaation resilienssiin, joten heidän oman resilienssinsä kehittäminen nähdään tutkimuksissa keskeisenä alueena. • Psykologisesti turvalliseen työympäristöön tulee kiinnittää huomiota, sillä tällainen ympäristö tukee merkittävästi resilienssin kehittymistä ja työntekijöiden kykyä kohdata haasteita. • Työ- ja yksityiselämän tasapainoa tukevat käytännöt edistävät työntekijöiden resilienssiä ja auttavat sopeutumaan paremmin erilaisiin paineisiin ja haasteisiin.
Yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistaminen • Yhteistyö, yhteisöllisyys ja selkeä roolijako vahvistavat tiimin jäsenten välistä luottamusta ja ovat siten keskeisiä tiimiresilienssin rakentamisessa. • Tiiminrakennusharjoitukset, työpajat ja positiivisen ilmapiirin luominen tukevat resilienssin kehittämistä, erityisesti kun ne edistävät vuorovaikutustaitoja, kollektiivista päätöksentekoa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. • Tehokas tiedon jakaminen ja selkeä viestintä parantavat yhteistyötä ja osaamisen hyödyntämistä kriisitilanteissa ja auttavat siten vahvistamaan resilienssiä.
Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus • Resilienssiä voidaan edistää osallistavalla, tukevalla ja psykologisesti turvallisella organisaatiokulttuurilla.

• Ylimmän johdon aktiivinen ja avoin viestintä myös vaikeina aikoina sekä työntekijöiden emotionaalinen tuki lisäävät psykologista turvallisuutta ja vahvistavat siten työntekijöiden resilienssiä.
Koulutus ja oppimiskulttuuri • Koulutus nousee aineistossa keskeiseksi keinoksi resilienssin kehittämisessä organisaation eri tasoilla. Organisaatioiden tulisi kehittää vahvaa oppimiskulttuuria, joka tukee työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, sopeutumista ja innovointia. • Johtajien rooli on keskeinen oppimiskulttuurin edistämisessä, ja heidän tulisi aktiivisesti sitoutua näyttämään esimerkkiä jatkuvasta oppimisesta ja tukea työntekijöiden oppimispyrkimyksiä.
Resilienssiä tukeva johtaminen ja henkilöstöhallinto • Johtajien asenteet ja käytännöt vaikuttavat merkittävästi organisaation resilienssiin, joten johtajien oman resilienssin kehittäminen on olennainen osa työyhteisön sopeutumiskyvyn vahvistamista ja resilienssistrategioita. • Resilienssiä tukevat johtamismallit, kuten transformatiivinen johtajuus, jaettu johtajuus sekä voimaannuttava johtaminen, edistävät tiimien yhtenäisyyttä, innovatiivisuutta ja joustavuutta erityisesti muutostilanteissa. Eri johtamismalleilla voidaan rakentaa luottamusta ja yhteistä visiota organisaatiossa. • Henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli resilienssin rakentamisessa organisaation kaikilla tasoilla tukemalla organisaatiokulttuuria ja sitouttamalla henkilöstöä. Strategisilla toimenpiteillä, kuten rekrytoimalla stressiä sietäviä ja sopeutumiskykyisiä henkilöitä sekä tarjoamalla jatkuvaa koulutusta ja valmennusta, voidaan tukea resilienssin rakentamista.

5.4 Tutkimusaukot ja ehdotetut jatkotutkimusaiheet

Monitasoisen työresilienssin tutkimus on herättänyt kasvavaa kiinnostusta, mutta aineiston perusteella tutkimuskentässä näyttäisi olevan edelleen keskeisiä puutteita, erityisesti analyysitasojen välisen vuorovaikutuksen, kontekstisidonnaisten tekijöiden, käsitteellisen viitekehyksen yhdenmukaistamisen sekä empiirisen validoinnin osalta. Seuraavien aihekokonaisuuksien alle on koottu alkuperäistutkimuksista esiin nostettuja keskeisimpiä monitasoisen työresilienssin tutkimukseen liittyviä tutkimusaukkoja ja ehdotuksia jatkotutkimukselle.

5.4.1 Monitasoisen resilienssin tutkimus

Tutkijat, kuten Raetze ym. (2021), Anwar (2023) ja Hartmann ym. (2020) ovat havainneet, että resilienssin analysointi yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla vaatii edelleen syvällisempää ja systemaattisempaa lähestymistapaa. Monitasoisen työresilienssin tutkimuksessa tulisi edelleen keskittyä resilienssin kehittämiseen eri tasoilla ja ymmärtämään näiden tasojen keskinäiset vuorovaikutussuhteet. Etenkin resilienssin monitasoisen dynamiikan ja eri analyysitasojen keskinäisten riippuvuussuhteiden tutkimuksessa on havaittu puutteita, mikä osoittaa, että resilienssiä ei ole vielä täysin kattavasti ymmärretty (esim. Branicki ym. 2019; Fisher, LeNoble & Vanhove 2023; Hoegl & Hartmann 2021; McEwen 2022; Raetze ym. 2021; Tasic ym. 2019). Tämä aukko näkyy erityisesti yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen keskinäisessä kytkeytymisessä sekä niiden vaikutuksessa resilienssin muodostumiseen ja ylläpitoon.

Tutkijat, kuten Hartmann ym. (2020), Hoegl & Hartmann (2021) ja Raetze ym. (2021) korostavat tarvetta tutkia syvemmin näiden tasojen välistä vuorovaikutusta ja ymmärtää, miten yksilötason resilienssi heijastuu tiimi- ja organisaatiotasolle. Heidän mukaansa on olennaista tarkastella, kuinka eri tasot voivat vaikuttaa toistensa resilienssikykyyn, jolloin monitasoinen lähestymistapa voisi luoda entistä kattavamman pohjan resilienssin analyysille ja tukisi strategioiden kehittämistä. McEwen (2022) ehdottaa, että selkeät viitekehykset ja mittarit, jotka yhdistävät johtajien, tiimien ja organisaation toimet, voisivat auttaa merkittävästi resilienssin kehittämisessä.

Useat tutkijat huomauttavat, että tiimitason tutkimus on jäänyt yksilö- ja organisaatiotasojen tutkimusten varjoon, ja korostavat lisätutkimuksen tarvetta (esim. Hartmann ym. 2020; Hoegl & Hartmann 2021; McEwen 2022). Borg ym. (2022) esittävät, että tiimitaso kaipaa eniten lisätutkimusta, jotta voidaan paremmin ymmärtää, mikä auttaa tiimejä ylläpitämään ja mukauttamaan toimintaansa sekä sopeutumaan ja hallitsemaan ennakoivasti tulevia haasteita. Stoverink ym. (2020) nostavat esiin tarpeen kehittää tiimitason resilienssin teoreettisia malleja, jotka ottavat huomioon resilienssin rakentumista ennakoivat resurssit, kuten johtamiskäyttäytymisen tai tunteiden merkityksen. Lisäksi he korostavat tarvetta tutkia myös resilienssin negatiivisia vaikutuksia, jossa tiimin edut saattavat asettua organisaation tavoitteiden edelle.

Gerschberger ym. (2023) korostavat, että resilienssin kehittämisessä ja ylläpidossa organisaatioissa tulisi jatkossa ottaa huomioon työntekijöiden eri ryhmät ja roolit, mukaan lukien hierarkkiset asemat ja organisatoriset piirteet, jotka tutkijoiden mukaan vaikuttavat mahdollisesti resilienssin muodostumiseen eri tasoilla. Tämä mahdollistaisi yksilöllisten strategioiden soveltamisen resilienssin hallintaan. Tällainen lähestymistapa edistäisi kestävämpien ja paremmin organisaatioiden nykyisiin tarpeisiin vastaavien resilienssimallien kehittämistä, erityisesti monikulttuurisissa ja dynaamisissa toimintaympäristöissä. (Gerschberger ym. (2023.)

Hartmann ym. (2020) esittävät, että työresilienssiä koskevissa katsauksissa ei ole ollut kattavaa tarkastelua resilienssiä edeltävistä syistä ja siihen johtavista tekijöistä, eikä toisaalta riittäväsi tietoa resilienssin vaikutuksista, eli miten resilienssi kehittyy ajan saatossa ja lopulta vaikuttaa työn tuloksiin organisaatiossa. Myös useat muut tutkijat kuten Branicki ym. (2019), Gao ym. (2024), Prayag ja Dassanayake (2023) sekä Raetze ym. (2021) painottavat ajallisen dynamiikan merkitystä resilienssin tutkimisessa. Heidän mukaansa resilienssiprosesseja tulisi tarkastella pitkittäistutkimusten avulla, jotta voidaan tutkia, miten resilienssi mukautuu ja kehittyy organisaatioissa ajan myötä erilaisten haasteiden yhteydessä.

5.4.2 Johtajien ja johtajuuden rooli resilienssin kehittämisessä

Johtajuudella, kuten jo todettu, on tutkimusten mukaan keskeinen merkitys resilienssin kehittämisessä ja esimerkiksi Bowman (2022) esittää, että johtajien käyttäytymismallit voivat olla ratkaisevia tiimi- ja organisaatiotason resilienssin vahvistamisessa. Mutta johtajuustutkimuksessa on nähtävissä keskeisiä tutkimusaukkoja, jotka liittyvät johtajien ja organisaatioiden resilienssin väliseen suhteeseen. Bowman (2022) toteaa, että empiirinen näyttö johtajuuden konkreettisista vaikutuksista organisaatiotason resilienssiin on edelleen vähäistä. Bowmanin mukaan resilienssin kehittymisen ymmärtäminen vaatii lisää empiiristä tutkimusta, joka selvittää, millaiset johtamiskäyttäytymismallit vahvistavat resilienssiä erityisesti kriisiaikoina.

Bridges ym. (2023) korostavat sukupuolinäkökulman merkitystä resilienssitutkimuksessa, erityisesti miesvaltaisilla aloilla työskentelevien naisten kohdalla. He huomauttavat, että vaikka resilienssiteoriaa pidetään usein sukupuolineutraalina, se pohjautuu maskuliinisiin

arvoihin, periaatteisiin ja kieleen, minkä vuoksi se ei välttämättä tarjoa naisille riittävää tukea. Tutkijat korostavat, että resilienssi ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan se rakentuu organisaation ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Tästä syystä on keskeistä tarkastella, kuinka organisaatiokulttuuri, johtaminen ja toimintaperiaatteet voivat tukea naisten resilienssin kehittymistä sen sijaan, että vastuu resilienssistä asetettaisiin yksinomaan yksilöille. (Bridges ym. 2023.)

5.4.3 Organisaatiokonteksti ja kulttuurivaikutukset

Organisaatiokonteksti, mukaan lukien kulttuuriset tekijät ja toimialasidonnaiset erityispiirteet, vaikuttavat aineiston mukaan merkittävästi resilienssin kehitykseen. Monitasoisen resilienssin tutkimuksessa kuitenkin yhtenä keskeisenä puutteena mainitaan kulttuuristen ja kontekstuaalisten tekijöiden vähäinen huomiointi, mikä rajoittaa resilienssin ilmenemisen ja kehittymisen ymmärtämistä eri ympäristöissä. Hoegl ja Hartmann (2021) huomauttavat, että resilienssin tutkimus on pääasiassa keskittynyt länsimaisiin kulttuureihin, mikä rajoittaa ymmärrystä siitä, miten kulttuuri ja eri toimintaympäristöt muokkaavat resilienssin rakentumista organisaatioissa. Tutkijat kuten Hoegl ja Hartmann (2021), Gao ym. (2024) ja Gerschberger ym. (2023) ehdottavat, että tulevassa tutkimuksessa tulisi tarkastella miten eri kulttuuritaustat voivat tuoda esiin erilaisia resilienssistrategioita ja niiden sovellettavuutta eri organisaatioissa ja myös, miten johtamiskäytännöt voivat sopeutua kulttuurisiin eroihin ja kunkin organisaation erityispiirteisiin. Lisäksi tutkijat suosittelevat laajempaa, vertailevaa tutkimusta eri kulttuurikonteksteissa, jotta voidaan tunnistaa ne kulttuuriset tekijät, jotka joko vahvistavat tai estävät resilienssin kehitystä organisaatioissa.

Tämän lisäksi Raetze ym. (2021) tuovat esiin, että tähänastisessa resilienssitutkimuksessa ei ole tarkasteltu riittävästi resilienssiin vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä, kuten erilaisia laukaisevia tapahtumia ja organisaatiorakenteita. Tämä puute rajoittaa ymmärrystä siitä, miten resilienssiprosessit toimivat erilaisissa konteksteissa, ja tutkijat ehdottavat näiden huomioimista jatkotutkimuksessa. Tämä voi auttaa avaamaan resilienssiprosessien ”mustan laatikon” ja antamaan syvällisemmän ymmärryksen siitä, miten resilienssi toimii eri ympäristöissä. (Raetze ym. 2021.)

Toimialakohtaisten kulttuuristen normien vaikutusta resilienssiin on tutkittu niin ikään riittämättömästi. Wang ja Wang (2024) sekä Robinson ym. (2024) osoittavat, että toimialakohtaiset kulttuurierot, esimerkiksi rakennus- ja matkailualalla, vaikuttavat tiimien resilienssin kehittymiseen, mikä puolestaan vaikuttaa resilienssin laajentumiseen organisaatiotasolla. He suosittelevat jatkotutkimusta, joka tarkastelisi, miten eri toimialoilla ja kulttuuritaustoissa toimivat organisaatiokäytännöt vaikuttavat resilienssin kehitykseen.

5.4.4 Käsitteen yhdenmukaistaminen ja empiirisen tutkimus

Resilienssin käsitteen määrittelyn epäselvyys ja yhdenmukaisuuden puute näyttävät tulosten mukaan edelleen vaikeuttavan resilienssin tutkimista ja soveltamista eri konteksteissa. Bowman (2022) nostaa esiin ongelman, että resilienssi on määritelty epäjohdonmukaisesti eri tutkimuksissa: osassa tutkimuksissa sitä pidetään muuttumattomana persoonallisuuden piirteenä, kun taas toiset tutkijat näkevät resilienssin muokattavana ominaisuutena tai kykynä. Tämä käsitteellinen ristiriita vaikeuttaa yhteisen resilienssin viitekehyksen muodostamista ja haittaa sen soveltamista organisaatiotutkimuksessa. Bowmanin mukaan käsitteen täsmentäminen on olennaista, jotta tutkimustuloksia voidaan vertailla ja resilienssiä voidaan tutkia systemaattisesti. Myös Raetze ym. (2021) nostavat esiin saman haasteen ja kehottavat tulevia tutkijoita määrittelemään selkeämmin, käsittelevätkö he tutkimuksessaan resilienssiä pysyvänä piirteenä; resursseina, jotka heijastavat resilienssin potentiaalia; kykynä tai uskona selviytyä vastoinkäymisistä tehokkaasti; resilienssin prosesseina ja mekanismeina; tai resilienssin tuloksina, ja miten heidän työnsä liittyy aiempiin tutkimustuloksiin.

Hartmann ym. (2020) ehdottavat että teorioita, jotka selittävät resilienssin kehittymisen mekanismeja ja sen vaikutuksia organisaatioiden eri tasoilla, on tarpeen edelleen syventää. Tämä voi auttaa tunnistamaan ne tekijät ja prosessit, jotka edistävät resilienssin kehittymistä ja vaikuttavat positiivisesti organisaatioiden suorituskykyyn.

Prayagin (2023) mukaan resilienssikonseptien teoreettinen ja käsitteellinen selkeyttäminen on keskeistä. Resilienssin käsitteet ovat tutkimuskirjallisuudessa osin päällekkäisiä ja määrittelyltään epäselviä. Tutkija korostaa, että käsitteiden tarkka määrittely ja niiden välisten suhteiden ymmärtäminen ovat olennaisia, jotta vältetään tilanteet, joissa joko sama käsite tarkoittaa eri asioita tai eri käsitteillä viitataan samaan ilmiöön. Tällainen käsitteellinen

epäselvyys hankaloittaa paitsi teoreettista ymmärrystä, myös tutkimuksen vertailtavuutta ja sovellettavuutta käytäntöön. Prayag suosittelee jatkotutkimusta, joka keskittyy erityisesti resilienssin käsitteen teoreettiseen selkiyttämiseen ja mittaamisen yhtenäistämiseen eri organisaatiokonteksteissa.

Aikaisemmat tutkimukset resilienssistä organisaatioiden ja yritysten yhteydessä osoittavat, että vaikka empiirinen tutkimus on lisääntynyt, monitasoinen resilienssitutkimus on kuitenkin harvinaista ja luonteeltaan lähinnä teoreettista (Raetze 2021). Tarvitaan edelleen lisäselvityksiä esimerkiksi resilienssin mittaamiseksi (Hillmann & Guenther 2021). Myös Hartmann ym. (2020) tuovat esiin puutteita resilienssin mittaamisessa, sillä käytetyt mittarit ja asteikot vaihtelevat tutkimusaloittain ja ovat usein heikosti vertailukelpoisia. He korostavat, että resilienssin tutkimusta varten olisi välttämätöntä kehittää vertailukelpoisia mittausvälineitä työpaikoilla, jotka huomioivat resilienssin käsitteen ja kontekstin. Tämä on erityisen tärkeää työpaikkojen ja organisaatioympäristöjen tutkimuksessa, jossa yhtenäiset mittarit tukisivat resilienssin kehittymisen tarkastelua johdonmukaisesti.

Stoverink ym. (2020) vahvistavat Hartmannin ym. havainnot ja painottavat lisäksi resilienssin teoreettisten viitekehysten validoinnin tärkeyttä. He ehdottavat, että resilienssin käsitteestä tulisi kehittää johdonmukaisempi, joka erotetaan selkeästi siihen liittyvistä käsitteistä, kuten sopeutumiskyvystä. Stoverink ym. korostavat, että nykyiset käsitteelliset mallit kaipaavat empiiristä validointia, jotta resilienssin käsitteen toimivuudesta ja soveltuvuudesta voidaan saada selkeämpi kuva. He suosittelevat jatkotutkimuksena kehittämään luotettavan mittariston, joka mahdollistaa teoreettisten väitteiden testaamisen käytännössä. Tabassum ym. (2019) tukevat näitä havaintoja ja toteavat, että resilienssin käsitteelliset viitekehykset etenkin naisjohtajien resilienssin tutkimuksessa ovat jääneet pitkälti teoreettisiksi ilman riittävää empiiristä testausta. He ehdottavat, että jatkotutkimuksessa tulisi pyrkiä vahvistamaan ja validoimaan nykyisiä käsitteellisiä kehyksiä ja tunnistamaan niiden rajoitukset, jotta voidaan varmistaa niiden soveltuvuus erilaisissa organisaatio- ja kulttuuriympäristöissä.

Tutkijoiden havainnot osoittavat selkeän tarpeen jatkotutkimukselle, jossa resilienssin käsitettä tarkastellaan systemaattisesti ja pyritään käsitteelliseen selkeyteen ja mittaamisen standardointiin. Bowman (2022), Prayag (2023), Hartmann ym. (2020), Stoverink ym. (2020) ja Tabassum ym. (2019) suosittelevat kaikki, että resilienssitutkimusta tulee laajentaa

empiirisesti ja että käsitteen määrittelyyn ja operationalisointiin liittyvät haasteet tulee ratkaista, jotta resilienssiä voidaan tutkia ja soveltaa johdonmukaisesti eri organisaatio- ja kulttuuriyhteyksissä. Myös Raetze (2021) vaatii lisää empiiristä tutkimusta monitasoisten resilienssin yhteyksien ja vuorovaikutusten paremman ymmärryksen saavuttamiseksi. Suuri osa organisaatioiden resilienssiä koskevasta tutkimuksesta on ollut käsitteellistä, ja empiirisiä tutkimuksia on tehty vain vähän, mikä korostaa tarvetta perusteellisemmille tutkimuksille. Näin voitaisiin paremmin ymmärtää, miten resilienssin eri tasot vaikuttavat toisiinsa ja lopulta yrityksen tuloksiin. Vaikka käsitteiden epäselvyys voi aiheuttaa haasteita, tutkijat uskovat, että näkemysten moninaisuus heijastaa aiheen monimutkaisuuden lisäksi myös arvokkaita eri alojen ja analyysitasojen näkökulmia. (Raetze ym. 2021.)

5.4.5 Keskeiset löydökset liittyen tutkimusaukkoihin ja jatkotutkimusehdotuksiin

Taulukkoon yhdeksän on koottu yhteenveto tutkijoiden esiin nostamista resilienssitutkimuksen aukoista ja ehdotuksista jatkotutkimukselle.

Taulukko 9. Tutkimusaukot ja jatkotutkimusehdotukset

Keskeiset löydökset
Monitasoisen resilienssin tutkimus • Kaikkien kolmen resilienssitason vuorovaikutus ja niiden keskinäiset riippuvuudet ovat jääneet tutkimuksessa edelleen vähemmälle huomiolle. Monitasoisen resilienssin tutkimus tarvitsee kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan eri analyysitasojen keskinäiset vaikutukset, sekä miten resilienssin dynaamiset prosessit siirtyvät tasolta toiselle ja tukevat toisiaan. • Tiimitason resilienssin tutkimus on jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikka tiimit nähdään olennaisina organisaation toimintakyvylle. Lisää empiiristä tutkimusta tarvitaan ymmärtämään, miten tiimien resilienssi vaikuttaa organisaation kokonaisresilienssiin. • Resilienssin kehittyminen ja rakentamisen pitkäaikaset vaikutukset on heikosti ymmärretty. Kehitysehdotuksena on toteuttaa pitkittäistutkimuksia, jotka tarkastelevat resilienssin kehittymistä ja sopeutumista ajan kuluessa, erityisesti kriisien jälkeisissä prosesseissa.
Johtaminen • Johtajuuden merkitys ja johtajien käyttäytymismallit ovat ratkaisevia organisaation resilienssin vahvistamisessa, mutta johtajuuden konkreettisia vaikutuksia on tutkittu toistaiseksi vähän ja aihe kaipaa jatkotutkimusta. • Resilienssiteoria on usein sukupuolineutraali, eikä aina vastaa eri sukupuolten tarpeita. Resilienssitutkimuksessa tulisi tutkia organisaatiokulttuurin ja johtamisen roolia etenkin naisten resilienssin tukemisessa.
Organisaatiokonteksti ja kulttuurivaikutukset • Resilienssitutkimuksen painottuessa länsimaihin tarvitaan vertailevia tutkimuksia eri kulttuureista ja toimialoilta, jotta voidaan ymmärtää monitasoisen resilienssin kulttuurisidonnaisia piirteitä ja kehittää sopeutuvia resilienssistrategioita monikulttuurisiin tiimeihin.
Resilienssin käsitteen yhdenmukaistaminen • Resilienssiä ei ole määritelty johdonmukaisesti, mikä vaikeuttaa yhteisen viitekehyksen luomista ja tutkimustulosten vertailua. Tarvitaan jatkotutkimusta käsitteen selkiyttämiseksi ja resilienssin määrittelyn yhdenmukaistamiseksi eri organisaatio- ja kulttuurikonteksteissa.

- Käytetyt mittarit ja asteikot vaihtelevat huomattavasti, mikä heikentää tulosten vertailukelpoisuutta. Tutkimuksen tulisi keskittyä standardoitujen mittausvälineiden kehittämiseen, jotka tukevat resilienssin tarkastelua eri tasoilla ja ympäristöissä.

- Resilienssin käsitteelliset mallit ovat jääneet pitkälti teoreettisiksi ilman riittävää testausta. Jatkotutkimuksen tulisi kehittää ja validoida malleja empiirisesti, jotta resilienssin käsite ja sen soveltuvuus erilaisiin konteksteihin saadaan selkeämmäksi.

6 Keskustelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa tutkimuskirjallisuutta analysoimalla käsitys monitasoisen työresilienssin mallintamisen nykytilasta yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen välillä sekä kartoittaa viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä ehdotuksia monitasoisen työresilienssin kehittämiseksi ja johtamiseksi. Jotta resilienssitutkimus saisi ansaitsemaansa huomiota myös jatkossa, kirjallisuuskatsauksessa syntetisoitiin lisäksi alkuperäisaineistosta esiin nousseita keskeisiä tutkimusaukkoja sekä jatkotutkimusehdotuksia, jotka voivat edistää monitasoisen resilienssin tutkimusta ja käytännön sovelluksia tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, jonka avulla voitiin tunnistaa keskeiset tieteelliset panostukset tutkimuskenttään ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin liittyen (Tranfield, Denyer & Smart 2003, 209). Tutkimuskirjallisuuteen valikoitui 2019–2024 julkaisuvuosilta 28 tutkimusta, jotka käsittelivät työyhteisön resilienssiä monitasoisesti. Julkaisujen jakautumisesta tutkimusvuosille voidaan päätellä resilienssitutkimuksen olevan kasvavan kiinnostuksen kohteena, sillä julkaisumäärän trendi näytti nousevan mitä lähemmäksi nykyhetkeä tultiin. Tutkimusaineisto luokiteltiin resilienssitasojen ja tutkimustyyppien mukaan, jolloin saatiin yleiskäsitys tutkimuksen jakautumisesta eri tasojen sekä teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välille. 13 tutkimusta tarkasteli resilienssiä lopulta kaikilla kolmella; yksilö- tiimi- ja organisaatiotasolla. Aikaisemman resilienssitutkimuksen peräänkuuluttaman empiiristen tutkimuksen (esim. King ym. 2016, 784) osuus tutkimuksista oli 54 %.

Seuraavissa luvuissa keskustellaan tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja vastataan tutkimuskysymyksiin johtopäätöksien kautta. Lopuksi tehdään vielä päätelmät tutkimuksen vaikuttavuudesta sekä tuodaan esiin tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Monitasoisen työresilienssin yhteydet

Tässä luvussa vastataan alatutkimuskysymykseen; millaisina yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen väliset yhteydet näyttäytyvät monitasoista työresilienssiä käsittelevässä viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa?

Yksilön resilienssin tutkimus näyttää tulosten mukaan olevan resilienssin tutkituin taso, sillä sitä käsiteltiin kaikissa tutkimuksissa. Tämä havainto vahvistaa Raetzen (2021, 610) havaintoa yksilötason tutkimuksen korostuneesta määrästä tutkimuksessa. Tämä ei liene yllättävää, sillä tutkimustulokset toteavat yksilön resilienssin toimivan organisaation resilienssin perustana, samalla kun organisaatiotason käytännöt, kuten johtajuus, resurssit ja organisaatiokulttuuri, ovat keskeisiä yksilöiden resilienssin kehittämisessä ja ylläpitämisessä (Raetze ym. 2021; Prayag 2023). Tulokset osoittavat, että yksilön resilienssin komponentteja, kuten psykologista pääomaa, sopeutumiskykyä ja ongelmanratkaisutaitoja, voidaan vahvistaa esimerkiksi resilienssikoulutuksen avulla (Borg ym. 2022). Lisäksi organisaation tukijärjestelmät, tehokas viestintä ja koordinaatiorakenteet helpottavat yksilöiden kykyä hyödyntää organisaation resursseja kriiseissä (Anwar ym. 2023; Dryglas ym. 2024). Toisaalta resilienssin siirtyminen yksilöltä organisaatiotasolle ei ole automaattista, vaan se edellyttää huolellisesti suunniteltuja johtamiskäytäntöjä ja henkilöstöhallinnon tukea (Branicki ym. 2019; Bridges ym. 2023).

Johtopäätös 1: Yksilötason resilienssi on vahvimmin edustettuna resilienssin tutkimuksessa. Yksilötason resilienssi muodostaa perustan organisaation resilienssille, mutta sen hyödyntäminen organisaation eri tasoilla edellyttää vahvaa johtajuutta, systemaattisia tukirakenteita ja toimivia henkilöstökäytäntöjä.

Tiimitaso tunnistetaan resilienssitutkimuksessa hyvin tärkeäksi, mutta sen tutkimus oli muita tasoja vähäisempää. Havainto ei ole uusi, vaan vahvistaa jo aiemmin tutkimuksessa esiin nostetun tutkimusaukon tiimitason tutkimuksen vähäisyydestä (Alliger ym. 2015, 177; McEwen & Boyd 2018, 258). Yksilön resilienssillä on tulosten valossa merkittävä rooli tiimin resilienssin rakentumisessa, mutta tiimitason resilienssi on kollektiivinen ja kehittyvä ilmiö, joka syntyy yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tiimien keskinäisestä yhteistyöstä (Borg ym. 2022; Stoverink ym. 2020; Gao ym. 2024; Hartmann ym. 2020). Tiimit toimivat kriittisinä linkkeinä yksilö- ja organisaatiotason välillä (Hoegl & Hartmann 2021), ja niiden resilienssiä vahvistavat erityisesti psykologinen turvallisuus, avoin viestintä ja johtajuus (Raetze ym. 2021; Stoverink ym. 2020; Sarkar & Page 2022). Tulokset korostavat tiimitason tutkimuksen tärkeyttä myös jatkossa.

Johtopäätös 2: Tiimitasolla resilienssi muodostuu kollektiivisena resurssina, joka syntyy yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tiimien keskinäisestä yhteistyöstä. Tiimit toimivat kriittisinä linkkeinä yksilö- ja organisaatiotason välillä, ja niiden resilienssiä vahvistavat erityisesti psykologinen turvallisuus, avoin viestintä ja johtajuus. Resilienssitutkimusta tiimitasolla tarvitaan lisää.

Tutkimustulokset osoittavat, että resilienssin ymmärtäminen monitasoisena ilmiönä on edelleen kehittyvä tutkimusalue. Suuri osa tutkimuksista keskittyy yksilö- ja organisaatiotasojen välisiin yhteyksiin, kun taas kattavat kolmitasoiset analyysit, jotka huomioivat yksilön, tiimin ja organisaation resilienssin vuorovaikutuksen, ovat harvinaisempia (Borg ym. 2022; Dryglas ym. 2024; Raetze ym. 2021). Resilienssin tasot ovat kuitenkin vahvasti kytköksissä toisiinsa: yksilön resilienssi toimii usein perustana tiimien ja organisaatioiden resilienssille, mutta myös organisaatiotason käytännöt ja johtajuus voivat tukea ja vahvistaa yksilö- ja tiimitason resilienssiä (Hoegl & Hartmann 2021; Prayag 2023).

Tiimitason resilienssiä pidetään keskeisenä yhdistävänä elementtinä yksilö- ja organisaatiotason välillä. Tiimien kyky edistää yhteistyötä, jakaa tietoa ja rakentaa luottamusta tukee koko organisaation resilienssiä (Borg ym. 2022; Hoegl et Hartmann 2021; Tasic ym. 2019). Lisäksi johtajuudella on merkittävä rooli resilienssin tasojen välisessä vuorovaikutuksessa: johtamiskäytännöt, kuten transformatiivinen ja voimaannuttava johtajuus, voivat parantaa resilienssiä kaikilla tasoilla (Çop ym. 2021; Bowman 2022).

Huomionarvoista on myös, että resilienssiin liittyy monimutkaisia vuorovaikutuksia, jotka voivat olla molemmin suuntaisia tai ristiriitaisia. Esimerkiksi yksilö- tai tiimitason resilienssi voi ajoittain estää organisaatiotason resilienssin ilmenemistä resurssiristiriitojen tai toimintojen koordinoinnin puutteiden vuoksi (Wang & Wang 2024). Tämä osoittaa, että resilienssin vahvistaminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka huomioi resilienssin ilmentymät kaikilla tasoilla sekä tasojen väliset riippuvuudet.

Johtopäätös 3: Työresilienssi on monitasoinen ja dynaaminen prosessi, jossa yksilön, tiimin ja organisaation tasot ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, mutta sen tehokas hyödyntäminen edellyttää kattavaa johtajuutta ja strategista tukemista kaikilla organisaation tasoilla.

Tutkimusaineisto vahvistaa, että resilienssi voidaan ymmärtää organisaatioissa kolmen keskeisen näkökulman kautta: resurssina, prosessina ja tuloksena, jotka vuorovaikuttavat keskenään eri resilienssitasoilla. Resurssinäkökulmassa resilienssi perustuu inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan sekä organisaation tarjoamiin resursseihin, jotka tukevat yksilöitä ja tiimejä kohtaamaan haasteita ja sopeutumaan muutoksiin (Hanu & Khumalo 2023; Anwar ym. 2023; Raetze ym. 2021). Prosessinäkökulma puolestaan tarkastelee resilienssiä jatkuvana oppimisena ja dynaamisena sopeutumisena, jossa yksilöiden, tiimien ja organisaation välinen vuorovaikutus on keskeistä (Borg ym. 2022; Dryglas ym. 2024). Lopulta tulosnäkökulma korostaa resilienssin ilmentymistä kykynä palautua kriiseistä ja saavuttaa pitkäkestoista menestystä haasteiden jälkeen (Dryglas ym. 2024).

Resilienssin kehittyminen organisaatioissa on syklinen prosessi, jossa resursseja, prosesseja ja tuloksia ei voida tarkastella erillään toisistaan. Esimerkiksi organisaatiotason tuki, kuten johdon strategiat ja organisaatiokulttuuri, vahvistavat yksilöiden ja tiimien resilienssiprosesseja, jotka puolestaan parantavat organisaation kykyä sopeutua häiriöihin ja edistää sen pitkäaikaista resilienssiä (Raetze ym. 2021; Dryglas ym. 2024). Työyhteisön resilienssi ei siis ole vain yhden konseptin mukainen ilmiö, vaan sitä tulee tarkastella moniulotteisesti kaikkien konseptien ja tasojen vuorovaikutuksessa. Tämä johtopäätös vahvistaa tutkijoiden aiempaa käsitystä resilienssistä toisaalta monitahoisena sekä monitasoisena käsitteenä. Tutkimuksessa tuleekin pyrkiä holistiseen näkemykseen, jossa resilienssi vaikuttaa organisaaton kykyyn selviytyä vastoinkäymisistä kaikilla tutkituilla konseptien tasoilla.

Johtopäätös 4: Työresilienssi on monitahoinen ja monitasoinen ilmiö, jossa resurssit, prosessit ja tulokset yhdistyvät vuorovaikutuksessa eri tasojen välillä, muodostaen perustan organisaation kyvylle selviytyä kriiseistä, sopeutua muutoksiin ja menestyä.

6.2 Ehdotukset työresilienssin kehittämiseksi

Toinen alatutkimuskysymys käsitteli, mitä työresilienssin kehittämisen toimenpiteitä alkuperäistutkimuksissa on ehdotettu. Keskeisinä teemoina nousivat esiin yksilötasolla henkilökohtainen kehitys ja jatkuva oppiminen, tiimitasolla yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen sekä organisaatiotasolla oppimiskulttuuri ja toisaalta johtamisen

tukeminen sekä johtamisen ja henkilöstöhallinnon käytännöt resilienssikulttuurin kasvattamisessa.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta, joka korostaa koulutuksen merkitystä resilienssin kehittämisessä kaikilla organisaatiotasoilla. Esimerkiksi Zemba, Wells, Wood, Trump, Boyle, Blue, Cato ja Linkov (2019, 608) ovat todenneet, että organisaation valmiutta ja reagointikykyä uhkien edessä voidaan vahvistaa tarjoamalla resilienssikoulutusta yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla. Resilienssikoulutuksen tavoitteena on luoda kestäviä yksilöitä jokaiselle tasolle, mikä edistää organisaation kokonaisvaltaista resilienssiä. Resilienssiä tukevat koulutukset – yksilöllisestä resilienssikoulutuksesta johtajuusvalmennuksiin ja koko organisaation kattaviin kriisinhallintaharjoituksiin – auttavat valmistamaan työntekijöitä ja johtoa tehokkaampaan reagoimiseen ja sopeutumiseen haasteissa (Borg ym. 2022). Koulutusten avulla voidaan vahvistaa stressinhallinta- ja ongelmanratkaisutaitoja, kehittää psykologista sopeutumiskykyä sekä lisätä valmiutta toimia epävarmoissa tilanteissa. Cai ym. (2023) tuovat esiin, että organisaation tulisi myös pyrkiä ennakoimaan esimerkiksi koulutukseen liittyviä tarpeita, jotta henkilöstöä voidaan paremmin valmentaa kohtaamaan epävakaita tilanteita. Koulutusohjelmat edistävät henkilöstön jatkuvaa oppimista ja resilienssikulttuurin rakentamista. Erityisesti johtajille suunnatut ohjelmat tarjoavat mahdollisuuden vaikuttaa koko organisaation resilienssiin, sillä heidän toimintansa heijastuu laajasti organisaation toimintakykyyn (Anwar ym. 2023; Bowman 2022; Borg ym. 2022). Tämä tulos vahvistaa aiemman löydöksen keskijohdon tuen merkityksestä: keskijohdon rooli on ratkaiseva, sillä heidän kauttaan organisaation strategiset tavoitteet ja resilienssiponnistelut konkretisoituvat henkilöstön käytännön toimiksi (Seville 2018, 15; 17).

Johtopäätös 5: Resilienssikoulutus kaikilla organisaatiotasoilla on keskeinen keino vahvistaa yksilöiden, tiimien ja organisaation valmiutta kohdata haasteita, edistäen kokonaisvaltaista resilienssikulttuuria ja organisaation toimintakykyä. Myös johtajien resilienssikoulutuksen merkitys korostuu.

Yhteistyö, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys näyttäytyvät tuloksissa keskeisinä tekijöinä etenkin tiimiresilienssin kehittämisessä, erityisesti kriisitilanteissa ja epävarmoissa ympäristöissä. Borg ym. (2022) korostavat tiiminrakennusharjoitusten merkitystä luottamuksen ja kollektiivisten päätöksentekotaitojen vahvistamisessa, kun taas Bowman (2022) painottaa

selkeiden roolien ja tavoitteiden merkitystä tiimin suorituskyvyn parantamisessa. Gao ym. (2024) tuovat esiin positiivisen ilmapiirin merkityksen monikulttuurisissa projekteissa, ja Prayag (2023) sekä Anwar ym. (2023) korostavat tiedonjakamisen ja toimintojen välisen koordinoinnin tärkeyttä resilienssin rakentamisessa. Johtajien rooli on ratkaiseva näiden tekijöiden tukemisessa.

Tulosten mukaan organisaatiokulttuurin ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on keskeinen tekijä resilienssin kehittämisessä kaikilla organisaatiotasoilla. Tämä painotus yhdistyy vahvasti yhteistyön ja yhteisöllisyyden tukemiseen, jotka luovat perustan resilienssin rakentumiselle erityisesti kriisien ja epävarmuuden aikana. Tutkimukset (esim. Prayag & Dassanayak 2023; Gerschberger ym. 2023) korostavat, että avoin viestintä, työntekijöiden päätöksenteon autonomia ja luottamukseen perustuva ilmapiiri lisäävät työntekijöiden kykyä sopeutua, oppia ja löytää innovatiivisia ratkaisuja haastavissa tilanteissa. Johtajat voivat toimia keskeisinä muutoksen mahdollistajina tukemalla psykologista turvallisuutta esimerkiksi edistämällä avointa keskustelukulttuuria, jossa virheistä oppiminen ja riskien ottaminen nähdään myönteisinä osina työyhteisön toimintaa.

Lisäksi tutkimukset osoittavat, että johdon avoimuus ja emotionaalinen tuki ovat erityisen tärkeitä resilienssin ylläpitämisessä kriisitilanteissa (Kim ym. 2024). Johtajien kyky jakaa tietoa strategisista päätöksistä ja ylläpitää emotionaalista vakautta vähentää epävarmuutta ja luo pohjan työntekijöiden sopeutumiskyvylle. Tämä psykologisesti turvallinen organisaatiokulttuuri tukee työntekijöiden rohkeutta kohdata haasteita ja kehittää joustavuutta epävarmuuden keskellä. Tabassum ym. (2019) painottavat erityisesti naisjohtajien mentoroinnin ja roolimallien merkitystä psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa, mikä auttaa organisaatioita luomaan inklusiivisen kulttuurin, jossa jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi.

Johtopäätös 6: Psykologisen turvallisuuden ja avoimen sekä osallistavan organisaatiokulttuurin vahvistaminen edistää resilienssiä tukemalla työntekijöiden sopeutumiskykyä, yhteisöllisyyttä ja rohkeutta kohdata haasteita kaikilla organisaation tasoilla.

Tulokset myös vahvistavat aiemman kirjallisuuden käsityksen johtamisen keskeisestä roolista työyhteisön resilienssin kehittämisessä. Johtajat vaikuttavat resilienssin rakentumiseen

sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasoilla luomalla resilienssiä tukevan työilmapiirin ja mahdollistamalla joustavan sopeutumisen muuttuvissa tilanteissa (McEwen 2022; Tasic ym. 2019). Johtajat voivat esimerkiksi parantaa työyhteisön valmiuksia kohdata haasteita edistämällä epämuodollisia suhteita, huolehtimalla työtehtävien välisestä palautumisesta ja madaltamalla organisaation hierarkiaa, mikä nopeuttaa viestintää ja päätöksentekoa (McEwen 2022; Tasic ym. 2019).

Eri johtamismallit, kuten transformatiivinen ja jaettu johtajuus, tukevat resilienssiä eri tavoin. Transformatiivinen johtajuus vahvistaa tiimien resilienssiä luomalla yhteisen vision ja tukemalla yksilöiden kehitystä erityisesti muutostilanteissa (Sarkar & Page 2022). Jaettu johtajuus, jossa vastuu jaetaan tiimin jäsenten kesken, lisää tiimin yhteenkuuluvuutta ja parantaa sopeutumiskykyä stressitilanteissa (Sarkar & Page 2022). Voimaannuttava, eettinen ja autenttinen johtajuus vahvistavat työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja luottamusta, mikä edistää resilienssiä organisaation kaikilla tasoilla (Dryglas ym. 2024). Samalla strateginen johtaminen tukee resilienssiä pitkän aikavälin suunnittelun ja riskienhallinnan kautta, varmistaen organisaation kyvyn jatkaa toimintaansa häiriöistä huolimatta (Borg ym. 2022). Wang ja Wang (2024) korostavat johtajien vastuuta luoda innovatiivinen ilmapiiri ja tukea ongelmakeskeisiä selviytymisstrategioita työntekijöiden valmiuksien vahvistamiseksi.

Toisaalta johtajien on kiinnitettävä huomiota oman resilienssinsä kehittämiseen, sillä he toimivat roolimalleina, jotka omalla toiminnallaan edistävät resilienssiä ja kannustavat työntekijöitä proaktiivisuuteen, luovuuteen ja yhteistyöhön (Branicki 2019). Johtajien kyky luoda resilienssiä tukeva työympäristö lisää koko organisaation valmiuksia kohdata haasteet.

Johtopäätös 7: Johtajuudella on keskeinen rooli resilienssin vahvistamisessa henkilökohtaisesti sekä sen kehittämisessä kaikilla organisaation tasoilla. Johtajien kyky luoda resilienssiä tukeva ilmapiiri ja hyödyntää erilaisia johtamismenetelmiä on ratkaisevaa organisaation sopeutumiskyvyn ja kestävyyden kehittämisessä.

Henkilöstöhallinnon strategiat nähdään tämänkin tutkimuksen valossa olevan merkittävässä roolissa resilienssin tukemisessa. Aineiston perusteella henkilöstöhallinnolla (HRM) on keskeinen rooli resilienssin tukemisessa kaikilla organisaation tasoilla. Hanu ja Khumalo (2023) korostavat, että strategisten HR-käytäntöjen, kuten rekrytoinnin, koulutuksen ja

organisaatiokulttuurin tukemisen integroiminen eri tasoille on olennaista resilienssijärjestelmän luomisessa. HRM:n toimenpiteet eivät ainoastaan vahvista yksilöiden taitoja ja sopeutumiskykyä, vaan myös rakentavat resilienttiä organisaatiokulttuuria (Prayag & Dassanayak 2023). Branicki ym. (2019) painottavat, että resilienssiä tukevien käytäntöjen sisällyttäminen osaksi organisaation päivittäisiä toimintoja tekee resilienssistä luonnollisen osan työarkea, vahvistaen samalla resilienssijohtajuuden vaikutusta ja arvostusta organisaatiossa.

Gerçek ja Börekçi (2021) nostavat esiin strategisten rekrytointien merkityksen, joilla varmistetaan, että työvoima kykenee sopeutumaan epävarmuuteen ja käsittelemään stressiä, mikä luo perustan resilientille työyhteisölle. Lisäksi jatkuva koulutus ja kehitysmahdollisuudet parantavat työntekijöiden valmiuksia ja tukevat resilienssikulttuurin ylläpitoa. Tabassum ym. (2019) tarkastelevat erityisesti HRM:n roolia naistyöntekijöiden resilienssin tukemisessa valmennusohjelmien ja tukiverkostojen kautta, jotka tarjoavat emotionaalista ja ammatillista tukea sekä vahvistavat sopeutumiskykyä ja itsetuntoa.

Johtopäätös 8: Henkilöstöhallinnon strategiat ovat keskeisessä roolissa resilienssin kehittämisessä, sillä ne vahvistavat yksilöiden ja tiimien kykyä sopeutua ja rakentavat resilienttiä organisaatiokulttuuria.

Resilienssi ei siis tulosten perusteella kehity vain yksilöiden tai tiimien yksittäisistä toimenpiteistä, vaan vaatii monitasoista panostusta koko organisaatiolta. Johtajien tulee toimia esimerkkinä ja luoda ympäristöjä, joissa työntekijät voivat kasvaa ja sopeutua kriiseihin. Erilaiset resilienssikoulutukset ja valmentavat toimenpiteet tukevat erityisesti yksilötason kehittymistä, kun taas organisaatiotason resilienssiä voidaan edistää strategisella johtamisella ja kulttuurilla, joka kannustaa oppimiseen ja tiimien yhteistoimintaan. Tulosten perusteella resilienssin kehittämiseksi tulee luoda laaja-alaisia strategioita, joissa yhdistyvät yksilön ja organisaation tarpeet. Resilienssin tukeminen organisaatioissa edellyttää yhteisöllisyyden ja luottamuksen vahvistamista tiimien sisällä, monitasoisen yhteistyön edistämistä sekä tiimin jäsenten vahvuuksien ja selkeiden roolien hyödyntämistä. Nämä toimenpiteet voivat parantaa yksilöiden ja tiimien mukautumiskykyä haasteisiin ja vahvistaa lopulta organisaation kokonaisvaltaista sopeutumista haastavissa tilanteissa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman kolmas alatutkimuskysymys koski alkuperäisartikkeleissa esitettyjä monitasoista työresilienssiä koskevia tutkimusaukkoja ja ehdotuksia jatkotutkimukselle ja kuului: Millaista jatkotutkimusta alkuperäistutkimusten mukaan työyhteisön resilienssitutkimuksessa vielä tarvitaan?

Monitasoisen resilienssin tutkimuksessa on edelleen huomattavia puutteita, erityisesti yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen välisten vuorovaikutussuhteiden syvällisessä ymmärtämisessä. Tutkijat, kuten Raetze ym. (2021), Hoegl ja Hartmann (2021) sekä McEwen (2022), painottavat tarvetta kehittää dynaamisia teoreettisia ja käytännöllisiä malleja, jotka integroivat resilienssin kaikki tasot yhdeksi kokonaisuudeksi. Tällaiset mallit voisivat parantaa käsitystä siitä, miten resilienssi muodostuu ja kehittyy, ja tarjota perustan systemaattiselle resilienssin tukemiselle organisaatioissa. Erityisesti tiimitason tutkimus on jäänyt yksilö- ja organisaatiotason varjoon ja kaipaa lisätutkimusta (Borg ym. 2022; Hartmann ym. 2020; Stoverink ym. 2020). Tiimien resilienssin lisätutkimus voisi tarjota lisäymmärrystä, miten resilienssi toimii tiimeissä, miten tiimit toimivat linkkinä yksilöiden ja organisaatioiden välillä sekä miten ne sopeutuvat ja ennakoivat tulevia haasteita. Gerschberger ym. (2023) korostavat, että resilienssin tutkimuksessa tulisi huomioida hierarkkiset asemat ja työntekijöiden erilaiset roolit, mikä mahdollistaisi yksilöllisten ja kulttuurisensitiivisten strategioiden kehittämisen resilienssin tueksi. Ajallisen ulottuvuuden huomiointi resilienssin tutkimuksessa on myös olennaista. Tutkijat, kuten Branicki ym. (2019), Gao ym. (2024) sekä Prayag ja Dassanayake (2023) suosittelevat pitkittäistutkimuksia resilienssiprosessien kehittymisen ymmärtämiseksi. Tämä voisi auttaa tunnistamaan resilienssin dynaamiset ominaisuudet ja sen pitkäaikaiset vaikutukset.

Johtopäätös 9: Resilienssitasojen vaikutus toisiinsa on tunnistettu, mutta monitasoisen resilienssin tutkimuksen kehittäminen vaatii edelleen syvällisempää analyysiä eri tasojen vuorovaikutuksesta, erityisesti tiimitasolla, sekä pitkittäistutkimuksia resilienssin kehityksestä ajan myötä.

Tutkimusten mukaan johtajuuden rooli resilienssin kehittämisessä on merkittävä, mikä vahvistaa jo aiempaa käsitystä, mutta johtamisen konkreettiset vaikutukset organisaatiotason

resilienssiin vaativat edelleen syvällisempää empiiristä tarkastelua (Bowman 2022). Sukupuolinäkökulman tutkimus on niin ikään puutteellista, erityisesti miesvaltaisilla aloilla, missä johtamiskäytännöt eivät aina vastaa naisten tarpeita (Bridges ym. 2023). Jatkossa tarvitaan tutkimusta siitä, miten johtamisen eri mallit ja organisaatiokulttuuri voivat edistää resilienssiä tasoilla, joissa yksilöiden, tiimien ja organisaation vuorovaikutus on keskiössä.

Johtopäätös 10: Koska johtamisella nähdään olevan keskeinen rooli resilienssin kehittämisessä, sen vaikutuksia eri tasoilla on tarkasteltava syvällisemmin. Olisi tärkeää tutkia etenkin johtamisen konkreettisia vaikutuksia organisaatiotason resilienssiin sekä toisaalta analysoida johtamiskäytäntöjä sukupuolinäkökulmasta.

Organisaatiokontekstin ja kulttuuristen erityispiirteiden merkitys resilienssin kehittämisessä nähdään tärkeänä, mutta tutkimus on tulosten mukaan keskittynyt liiaksi länsimaisiin kulttuureihin (Hoegl & Hartmann 2021; Gao ym. 2024). Etenkin kulttuuriset ja toimialakohtaiset erot resilienssistrategioiden soveltuvuudessa ja vaikutuksissa organisaatioihin kaipaavat lisätarkastelua (Wang & Wang 2024; Robinson ym. 2024). Lisäksi resilienssin laukaisevia tapahtumia ja organisaatiorakenteiden vaikutuksia on tutkittu liian vähän, vaikka ne voivat olla keskeisiä resilienssiprosessien ymmärtämiseksi (Raetze ym. 2021).

Johtopäätös 11: Resilienssitutkimuksessa tulisi laajentaa tarkastelua erilaisiin kulttuurisiin ja toimialakohtaisiin konteksteihin, jotta resilienssin dynamiikkaa eri ympäristöissä voidaan ymmärtää paremmin.

Lopulta tuloksissa palataan resilienssitutkimuksen perusasioiden äärelle. Resilienssin käsitteen määrittelyn epätarkkuus ja yhdenmukaisuuden puute nousevat keskeisiksi haasteiksi aiheen tutkimisessa ja soveltamisessa. Esimerkiksi Bowman (2022) ja Raetze ym. (2021) korostavat, että resilienssin moninaiset tulkinnat, kuten resilienssi pysyvänä persoonallisuuden piirteenä tai muokattavana kykynä tai prosessina, vaikeuttavat yhteisen viitekehyksen luomista. Tämä käsitteellinen hajanaisuus heikentää tutkimustulosten vertailtavuutta ja estää resilienssin systemaattisen tutkimuksen edistymistä. Prayag (2023) painottaa myös resilienssin laajempaa tarkastelua eri teoreettisten viitekehysten kautta, jotta voitaisiin selkiyttää käsitteen määrittelyä ja operointia sekä vähentää tutkimuksen päällekkäisyyksiä.

Tulos on edelleen samansuuntainen kuin jo aiemmin kirjallisuudessa todettu määritelmän pirstaleisuus tutkimuskentällä eri tieteenalojen kesken. Työresilienssin yksiselitteisen määritelmän muodostamista hankaloittaa myös se, että resilienssiä tarkastellaan suhteessa erilaisiin odottamattomiin tapahtumiin, häiriöihin ja ympäristömuutoksiin, ja tutkimuksen parantamiseksi olisi tärkeää tarkemmin täsmentää mihin asiayhteyteen resilienssi kulloinkin vastaa. (Hillmann & Guenther 2021, 8; Linnenluecke 2017, 4.)

Empiirisen tutkimuksen puute näkyy edelleen selvästi resilienssin käsitteellisen kehittämisen ja mittaamisen alueilla. Hartmann ym. (2020), Hillmann ja Guenther (2021) sekä Prayag (2023) painottavat standardoitujen mittareiden ja arviointityökalujen kehittämistä, jotta resilienssin ilmenemistä ja kehittymistä voidaan tarkastella johdonmukaisemmin. Lisäksi Bowman (2022), Tabassum ym. (2019) ja Stoverink ym. (2020) ehdottavat, että resilienssin käsitteelliset mallit ja teoreettiset viitekehykset vaativat empiiristä validointia niiden toimivuuden varmistamiseksi erilaisissa ympäristöissä. Hartmann ym. (2020) sekä Raetze ym. (2021) painottavat, että empiirinen tutkimus, joka yhdistää resilienssin käsitteet yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla, voisi parantaa ymmärrystä resilienssin ilmiöstä kokonaisuudessaan. Stoverink ym. (2020) ehdottavat, että tulevien tutkimusten tulisi keskittyä resilienssin kehittymiseen eri tasoilla ajallisen dynamiikan kautta ja sisältää erilaisia organisaatio- ja kulttuuriyhteyksiä.

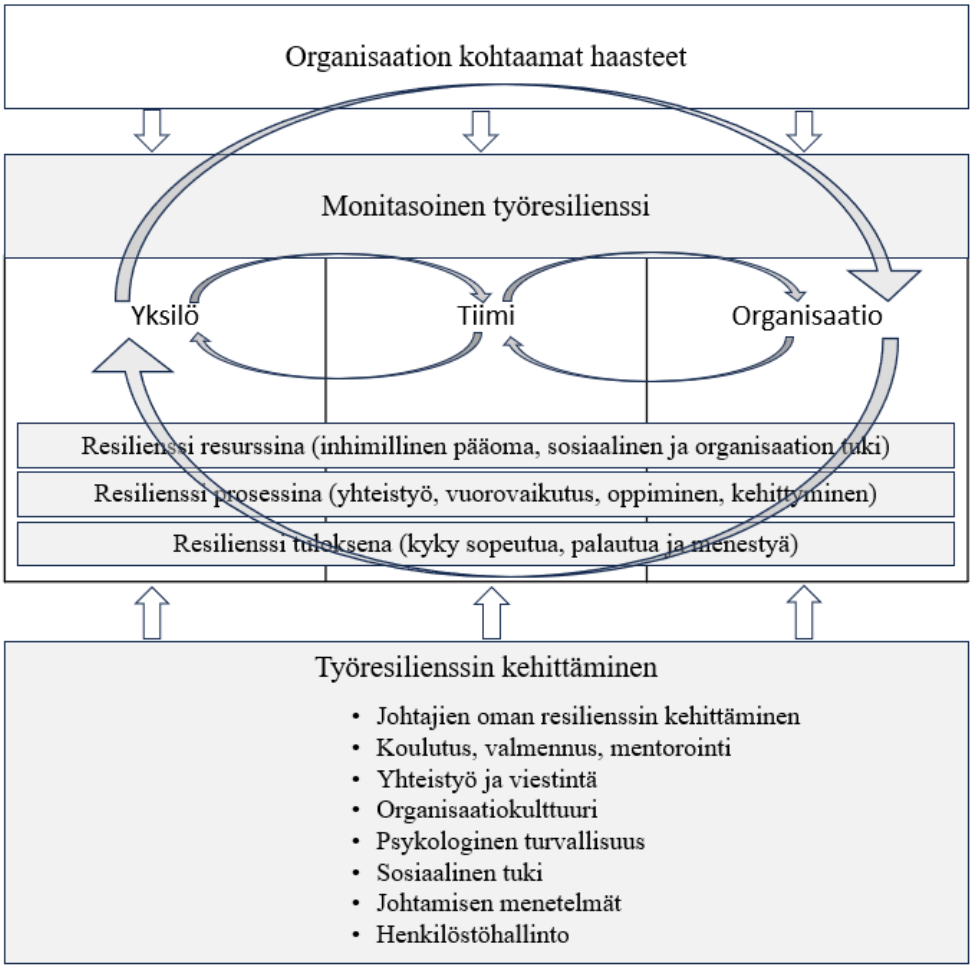
Johtopäätös 12: Resilienssin käsite nähdään tutkimuksessa edelleen monimutkaisena ja käsitteen määrittelyn epäselvyys ja yhdenmukaisuuden puute näyttävät tulosten mukaan edelleen vaikeuttavan resilienssin tutkimista ja soveltamista eri konteksteissa. Käsitteen tarkempi määrittely on tarpeen resilienssin systemaattisen tutkimuksen ja soveltamisen edistämiseksi.

Johtopäätös 13: Resilienssitutkimus tarvitsee edelleen lisää empiiristä tutkimusta teoreettisten viitekehysten validoimisen, mittaamisen ja monitasoisten vuorovaikutusten selkeyttämiseksi.

6.4 Päätelmät ja tutkimuksen vaikuttavuus

Tutkimuksen vaikuttavuutta pohdittaessa voidaan lopulta vastata myös päätutkimuskysymykseen; Millä tavoin monitasoista työresilienssiä ja sen eri tasojen välisiä yhteyksiä on mallinnettu viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa? Kirjallisuuskatsaus toi tulosten valossa lisäymmärrystä resilienssin vivahteikkaaseen ja monimutkaiseenkin tutkimuskenttään ja vahvisti käsitystä resilienssitasojen monen suuntaisista yhteyksistä sekä keinoista, joilla resilienssiä eri tasoilla voidaan kehittää. Tutkimus vastasi täten osaltaan esimerkiksi Linnenluecken (2017, 25) esittämään tarpeeseen tutkia resilienssitasojen vaikutuksia toisiinsa sekä tasojen kehitysmahdollisuuksia.

Kuvassa 13 havainnollistetaan tämän tutkimuksen johtopäätöksenä monitasoisen työresilienssin monen suuntaisia yhteyksiä ja dynaamisia vuorovaikutussuhteita organisaation eri tasojen välillä, sekä korostetaan käsitteen moninaisuutta resurssi-, prosessi- ja tulosnäkemysten välillä. Työyhteisön resilienssin kehittäminen tapahtuu jokaisella organisaation tasolla, jossa tasojen luonteenpiirteet vaativat kokonaisvaltaista näkemystä ja kehittämisen strategioita esimerkiksi henkilöstöhallinnolta ja johdolta. Vaikka johtamisen toimenpiteitä pidetään yhtenä keskeisenä osana resilienssin kehittämisessä, on tuloksissa olennaista kiinnittää huomiota myös johtajien oman resilienssin vahvistamisen tärkeyteen. Johtajat toimivat esimerkkeinä ja roolimalleina yksilöille ja tiimeille, ja heidän henkilökohtaisen resilienssinsä kehittyminen on merkittävässä asemassa koko organisaation resilienssin vahvistamisessa.



Kuva 13. Työresilienssin monitasoisten yhteyksien muodostuminen ja keskeiset kehitysmenetelmät

Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat myös, että tutkimus on edelleen hajanaista ja yhtä yhdenmukaista määritelmää monitasoisen työresilienssin ominaispiirteistä on vaikeaa muodostaa. Vaikka resilienssitutkimus on herättänyt viime vuosina laajaa kiinnostusta eri tieteenaloilla, voidaan tulosten perusteella päätellä, että tutkimus on edelleen verrattain alkuvaiheessa. Tämä korostui tutkimuksissa esimerkiksi käsitteen yhdenmukaistamisen haasteina ja tasojen välisen kokonaisvaltaisen tutkimuksen vähäisyytenä. Jatkotutkimuksen keskeiset löydökset toistavat lisäksi pitkälti samoja teemoja ja tutkimusvaateita kuin jo aikaisempi resilienssitutkimus. Esimerkiksi King ym. (2016, 784–785) ovat tuoneet esiin empiirisen tutkimuksen vähäisyyden ja mittaamiseen haasteet, dynaamisten prosessien tutkimustarpeen ja tarpeen pitkittäistutkimuksille sekä monitasoisen näkökulman yksilön ja kollektiivisen resilienssin välillä. Näiden johtopäätösten valossa monitasoinen resilienssitutkimus ei siis näyttäisi ottaneen valtaisaa edistysaskelta viimeisen vuosikymmenen aikana.

Lisätutkimusta tarvitaan edelleen empiirisen tutkimuksen kautta etenkin tiimitason resilienssin vaikutuksesta organisaation eri tasoihin. Tutkimus toi ilmi, että viimeisimpien alkuperäistutkimusten valossa määritelmät mielletään edelleen monimutkaisina eikä yhtä selkeää konsensusta resilienssin käsitteestä tai sen vaikutuksesta eri tasoilla voida tämänkään tutkimuksen perusteella yksiselitteisesti muodostaa.

Nykytutkimus tunnistaa resilienssin kehittämisen mahdollisuuksia laajasti ja käytänteitä resilienssin kehittämiseksi on annettu monipuolisesti, mutta konseptin hajanaisuuden takia mitään yhtä resilienssin kehittämispatteristoa, joka sopisi sellaisenaan eri organisaatioihin ja toisaalta eri kulttuureihin, ei välttämättä voida helposti muodostaa. Tutkimusaineiston tulokset korostivat pitkälti samoja kehittämistoimenpiteitä kuin vaikkapa Seville (2018) on nostanut esiin, mikä toisaalta vahvistaa jo aiemmin tunnistettujen toimenpiteiden tärkeyttä työresilienssin kehittämisessä.

Lisätutkimusehdotukset osoittavat, että organisaatiokontekstissa ollaan edelleen monitasoisen resilienssitutkimuksen alkutaipaleella, sillä tutkimuksissa peräänkuulutetaan edelleen perusasioita kuten käsitteiden selkeyttämistä ja yhdenmukaistamista, kontekstin parempaa huomioimista ja monipuolistamista sekä empiirisen lisätutkimuksen ja laadukkaamman mittaamisen tarvetta. Tämä antaa kuitenkin tilaa mielenkiintoisille mahdollisuuksille tutkijoiden kohdistaa katseensa uusiin, innovatiivisiin tutkimusmenetelmiin ja lähestymistapoihin, jotka voivat viedä resilienssitutkimusta eteenpäin ja luoda pohjaa kestävämmille ja sopeutumiskykyisemmille organisaatioille tulevaisuudessa.

6.5 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tutkimukseen liittyy rajoitteita, jotka ovat tyypillisiä systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle. Systemaattisiin katsauksiin sisältyvien tutkimusten eroavaisuudet metodologioissa, populaatioissa tai tulosten raportoinnissa voivat vaikeuttaa yhteenvetojen tekemistä ja tulosten yleistämistä (Goodwin & Geddes 2004). Rajoitus koskee myös tätä tutkimusta, sillä erityyppisten tutkimusten esiin nostamat havainnot eivät olleet aina yhteismitallisesti tulkittavissa. Myös tutkijan oma tulkinta ja rajallinen kokemus systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on saattanut vaikuttaa tulosten tulkintaan ja laatuun.

Systemaattiset katsaukset ovat usein aikaa vieviä ja tiukat aikataulut voivat johtaa kompromisseihin metodologisessa perusteellisuudessa (Borah, Brown, Capers & Kaires 2017; Ganann, Ciliska & Thomas 2010). Tässä tutkimuksessa resurssien rajallisuus pakotti rajaamaan raportoitujen tulosten laajuutta, jolloin aineiston analyysissa keskityttiin korostamaan tutkijan mielestä kaikista keskeisimpiä näkökulmia. Tämä lähestymistapa saattoi kuitenkin rajata tuloksista pois joitain huomionarvoisia yksityiskohtia.

Tutkimuksen yksi rajoite liittyy monitasoisen resilienssin tutkimusaineiston kokoon. Aineisto, joka käsitteli työresilienssiä kaikilla kolmella tasolla jäi määrällisesti melko suppeaksi, vain 13 artikkeliin. Tämän vuoksi tutkimusaineistoon hyväksyttiin myös kaikki yksilö- ja tiimitasoa sekä yksilö- ja organisaatiotasoa käsittelevät artikkelit, jotta saatiin laajempi näkemys nykytutkimuksen tilasta yksilöllisen ja kollektiivisen työresilienssin tasoilla. Tämä saattaa jossain määrin vaikuttaa tutkimustulosten yleistettävyyteen ja joidenkin johtopäätösten tekemiseen.

Tutkimusmatkan edetessä tutkijalle muodostui useita omia ajatuksia jatkotutkimukselle syntetisoitujen ehdotusten lisäksi. Esimerkiksi kyseinen tutkimus otti kantaa resilienssin käsitteeseen yksilön tasolla yleisenä käsitteenä, eikä esimerkiksi huomioinut laajemmin sukupuolten vaikutusta resilienssiin, vaikka tutkimusaineisto sivusikin aihetta. Jatkotutkimuksessa olisikin kiinnostavaa soveltaa niin kutsuttua sukupuolittunutta linssiä, jonka kautta voitaisiin tarkastella syvemmin työresilienssiä resurssina naisten ja miesten keskuudessa esimerkiksi keskittyen erikseen nais- ja miesvaltaisille aloille.

Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa toteuttaa empiirinen tutkimus, joka tarkastelisi henkilöstön resilienssin kehittymistä tietyn ajanjakson aikana sen jälkeen, kun valittuja resilienssiä tukevia käytäntöjä on otettu systemaattisesti käyttöön. Tutkimuksessa voitaisiin arvioida, millaisia vaikutuksia näillä kehittämistoimenpiteillä on ollut työyhteisön resilienssiin, tarkastellen ilmiötä sekä yksilöiden että organisaation tasolla. Vaihtoehtoisesti tutkimus voisi keskittyä tiimitason kehitysehdotuksiin ja huomioida kohdeorganisaatioiden erityiset kontekstit. Aineistonkeruumenetelmänä voitaisiin käyttää kyselytutkimuksia, jotka toteutetaan sekä ennen kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoa että niiden jälkeen. Tämä lähestymistapa mahdollistaisi vertailevan analyysin resilienssin kehityksestä ja tarjoaisi arvokasta tietoa potentiaalisen mittariston kehittämiseksi tämän ilmiön arviointiin.

Koska henkilöstöhallinnolla nähdään olevan merkittävä rooli organisaation resilienssin kehittäjänä, olisi arvokasta toteuttaa empiiristä tutkimusta siitä, miten henkilöstöhallinnon edustajat ymmärtävät resilienssin merkityksen ja näkevät oman roolinsa henkilöstön resilienssin rakentajina organisaatiossa. Lisäksi olisi tärkeää selvittää, millaisia valmiuksia henkilöstöhallinto itse kokee omaavansa resilienssin monitasoiseen kehittämiseen yrityksissä. Tutkimuksessa voitaisiin myös arvioida, miten henkilöstöhallinto implementoi resilienssiä tukevia käytäntöjä ja koulutuksia sekä millaisia kehitystarpeita he näkevät omassa toiminnassaan.

Johtamisen rooli resilienssin kehittämisessä on tunnistettu keskeiseksi, ja käsillä oleva tutkimus tarjosi tiiviin katsauksen eri johtamistyylien vaikutuksista resilienssiin. Olisi mielenkiintoista tutkia edelleen, miten resilienssi koetaan organisaatioissa, joissa käytetään esimerkiksi jaettua tai transformatiivista johtamista. Tämä tutkimus voisi tarjota arvokasta tietoa siitä, miten yksilöt ja tiimit kokevat näiden johtamistyylien vaikuttavan heidän kykyynsä selviytyä haasteista. Näiden tulosten avulla voitaisiin kehittää tehokkaampia johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat monitasoisen resilienssin vahvistumista työyhteisöissä.

Lähteet

Albuquerque Pai, A., Anand, A., Pazhoothundathil, N. & Ashok, L. (2024). Leadership perspectives on resilience capabilities for navigating disruption. *Journal of Asia Business Studies, 18*(1), 103–123.

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I. & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics, 44*(3), 176-184.

Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega (Oxford)*, *62*, 1–18.

Anwar, A., Coviello, N. & Rouziou, M. (2023). Weathering a crisis: A multi-level analysis of resilience in young ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *47*(3), 864–892.

Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H. & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *52*(3), 279–297.

Bennett, J. B., Aden, C. A., Broome, K., Mitchell, K., & Rigdon, W. D. (2010). Team resilience for young restaurant workers: Research-to-practice adaptation and assessment. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 223–236.

Bonanno, G. A. (2008). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy, S*(1), 101–113.

Borah, R., Brown, A.W., Capers, P.L. & Kaires, K.A. (2017). Analysis of the time and workers needed to conduct systematic reviews of medical interventions using data from the PROSPERO registry. *BMJ Open*, 7**:**e012545, 1–7. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-012545

Borg, N., Naderpajouh, N., Scott-Young, C. M., & Borg, J. (2022). An interdisciplinary and multi-level review of resilience to inform training of human resources for critical infrastructure. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 78*, 103113. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103113

Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J. & Lamb, J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions. *Frontiers in Psychology, 8*(1360), 1–14.

Bowman, A. (2022). Leadership and resilience: Where the literature stands. *Journal of Leadership Studies (Hoboken, N.J.), 16*(2), 33–41.

Branicki, L., Steyer, V. & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *International Journal of Human Resource Management, 30*(8), 1261–1286.

Bridges, D., Wulff, E. & Bamberry, L. (2023). Resilience for gender inclusion: Developing a model for women in male-dominated occupations. *Gender, Work, and Organization, 30*(1), 263–279.

Cai, Y., Rowley, C. & Xu, M. (2023). Workplaces during the COVID-19 pandemic and beyond: Insights from strategic human resource management in Mainland China. *Asia Pacific Business Review, 29*(4), 1170–1191.

Carmeli, A., Friedman, Y. & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, *51*, 148–159.

Chartered Association of Business Schools. (2021). Academic Journal Guide. Viitattu 15.9.2024. Saatavilla: https://charteredabs.org/academic-journal-guide/academic-journal-guide-2021.

Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: Synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, *126*(5), 376–380.

Cooper, C. L., Flint-Taylor, J. & Pearn, M. (2013). Building resilience for success: A resource for managers and organizations. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Çop, S., Olorunsola, V. O. & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help? *Business Strategy and the Environment, 30*(1), 671–682.

Denyer, D. & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. Teoksessa D.A. Buchanan, A. Bryman (toim.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, Los Angeles, SAGE, 671–689. Saatavissa URN: ISBN: 978-1-4462-0064-3

Douglas, S. & Haley, G. (2024). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organizations, 38* (1), 12–15.

Dryglas, D., Lis, A. & Suder, M. (2024). The role of resilience in explaining hotel growth: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 20*(3), 5–24.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215–246.

Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, *13*(2), 387–423.

Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A. & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB Journal, 22*(2), 338–342.

Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice & Policy, 2*(2), 14–21.

Fiksel, J. R. (2015). Resilient by design: creating businesses that adapt and flourish in a changing world. Washington, DC, Island Press. Viitattu: 5.8.2024 Saatavilla: https://doi.org/10.5822/978-1-61091-588-5

Fink, A. (2020). Conducting research literature reviews: From the internet to the paper. 5. ed. Thousand Oaks, SAGE.

Fisher, D. M., LeNoble, C. A. & Vanhove, A. J. (2023). An integrated perspective on individual and team resilience: Moving from multilevel structure to cross-level effects. *Applied Psychology, 72*(3), 1043–1074.

Furniss, D., Back, J., Blandford, A., Hildebrandt, M. & Broberg, H. (2011). A resilience markers framework for small teams. *Reliability Engineering & System Safety*, *96*, 2–10.

Ganann, R., Ciliska, D. & Thomas, H. (2010). Expediting systematic reviews: Methods and implications of rapid reviews. *Implementation Science, 5*(1), 56–56.

Gao, L., Zhang, X., Deng, X., Zhang, N. & Lu, Y. (2024). Using fuzzy cognitive maps to explore the dynamic impact on management team resilience in international construction projects. *Engineering, Construction, and Architectural Management*. https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2023-0828

Gerçek, M. & Börekçi, D. Y. (2021). Developing a capacity for operational and relational resilience through HRM practices. *International Journal of Management Practice, 14*(6), 682–700.

Gerschberger, M., Ellis, S. C. & Gerschberger, M. (2023). Linking employee attributes and organizational resilience: An empirically driven model. *Journal of Business Logistics, 44*(3), 407–437.

Giustiniano, L., Cunha, M. P. e, Simpson, A. V., Rego, A. & Clegg, S. (2020). Resilient leadership as paradox work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review, 16*(5), 971–975.

Glowinski, D., Bracco, F., Chiorri, C. & Grandjean, D. (2016). Music ensemble as a resilient system: Managing the unexpected through group interaction. *Frontiers in Psychology, 7*, 1548–1555.

Gomes, J. O., Borges, M. R., Huber, G. J. & Carvalho, P. V. R. (2014). Analysis of the resilience of team performance during a nuclear emergency response exercise. *Applied Ergonomics, 45*, 780–788.

Goodwin, G. M. & Geddes, J. R. (2004). Introduction to systematic reviews. *Journal of Psychopharmacology, 18*(2), 249-250.

Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard business review*, *81*(9), 52–131.

Hanu, C. & Khumalo, N. (2023). Developing ambidexterity and resilience: The predictive role of high-performance work systems. *SA Journal of Human Resource Management, 21*, 1–11.

Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M. & Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior, 42*(3), 313–331.

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology, 69*(3), 913–959.

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development, 31*(5–6), 476–495.

Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A valuable construct for management research*? International Journal of Management Reviews, 23*(1), 7–44.

Hoegl, M. & Hartmann, S. (2021). Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience. *Asian Business & Management, 20*(4), 456–464.

Horne, J. F. & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today 24*(4), 29–39.

Hsu, C.-C., Park, J.-Y., & Lew, Y. K. (2019). Resilience and risks of cross-border mergers and acquisitions. *Multinational Business Review, 27*(4), 427–450.

Jackson, D., Firtko, A. & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing, 60*(1), 1–9.

Julkaisufoorumi. (2022). JUFO-Portaali. Viitattu 15.9.2024. Saatavilla: https://jfp.csc.fi/jufoportaali.

Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: The mediating role of regulatory focus. *Management Research News, 42*(9), 1062–1075.

Kantur, D. & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization, 18*(6), 762–773.

Kennedy, D. M., Landon, L. B. & Maynard, M. T. (2016). Extending the conversation: Employee resilience at the team level. *Industrial and Organizational Psychology, 2*, 466–475.

van Kessel, G. (2013). The ability of older people to overcome adversity: A review of the resilience concept. *Geriatric Nursing (New York), 34*(2), 122–127.

Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F. & Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: A case study from the Pakistani telecommunications sector. *International Journal of Human Resource Management*, *30*(8), 1342–1369.

Kim, J., Lee, H. W. & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management, 37*(1), 92–115.

King, D. D., Newman, A. & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 37*(5), 782–786.

Kossek, E. E. & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *Academy of Management Annals, 10*(1), 729–797.

Kuntz, J. R. C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 456–462.

Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research, 130*, 98–109.

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.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 4–30.

Lundberg, J. & Rankin, A. (2014). Resilience and vulnerability of small flexible crisis response teams: Implications for training and preparation. *Cognition, Technology & Work, 16*, 143–155.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695–706.

Macchi Silva, V.V. & Duarte Ribeiro, J. L. (2022). Human resource management for the resilience of public organizations: A model based on macro-competences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 9*(4), 656–674.

Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(2), 440–468.

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Institute of Industrial and Systems Engineers, 40*, 8–13.

Maynard, M. T. & Kennedy, D. M. (2016). Team adaptation and resilience: What do we know and what can be applied to long-duration isolated, confined, and extreme contexts (Report No. NASA/TM-2016-218597). Greenbelt, MD: NASA Center for AeroSpace Information.

McEwen, K. (2022). Building resilience at work: A practical framework for leaders. *Journal of Leadership Studies (Hoboken, N.J.), 16(*2), 42–49.

McEwen, K. & Boyd, C. M. (2018). A measure of team resilience: Developing the resilience at work team scale. *Journal of occupational and environmental medicine, 60*(3), 258–272.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J. & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review, 9*(2), 81–90.

Moran, B. & Tame, P. (2012). Organizational resilience: Uniting leadership and enhancing sustainability. *Sustainability: The Journal of Record*, *5*(4), 233–237.

Moşteanu, N.R. (2024). Adapting to the unpredictable: Building resilience for business continuity in an ever-changing landscape. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences, 2*(1), 444–457.

Muhammad, L., Amin, M., Khattak, A. Z., Mehsud, A. K. & Mustafa, R. (2022). The impact of leadership styles on employee wellbeing and resilience during COVID-19: A partial least square approach. *Reviews of Management Sciences, 4*(2), 1–13.

Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology, 45*(2), 13.

Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. (2017). Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT

Oy. Espoo, VTT. Viitattu: 15.5.2024. Saatavilla: https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2017/T318.pdf

Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology, 34*(5), 353–367.

Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal, 37*(8), 1615–1631.

Poijula, S. (2018). Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki, Kirjapaja.

Powley, E. H., Caza, B. B. & Caza, A. (2020). *Research handbook on organizational resilience*. Edward Elgar Publishing.

Prayag, G. (2023). Tourism resilience in the 'new normal': Beyond jingle and jangle fallacies? *Journal of Hospitality and Tourism Management, 54*, 513–520.

Prayag, G. & Dassanayake, D. M. C. (2023). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: The role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism, 31*(10), 2312–2336.

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T. & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management, 46*(4), 607–656.

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T. & Wohlgemuth, M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *Journal of Applied Psychology, 107*(6), 867–897.

Rice, V., Liu, B. & Mallak, L. A. (2016). Personal resilience and coping with implications for work. Part I: A review. *WORK, 54*(2), 325–333.

Riolli, L. & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega (Oxford, 31* (3), 227–233.

Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 533–562.

Robinson, R. N. S., Yan, H. & Jiang, Y. (2024). Employee resilience during crisis: A three-tiered perspective on its 'can-do' and 'reason-to' motivational factors. *Tourism Management*, *103*, 104912. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104912

Rodriguez-Sanchez, A. M. & Perea, M. V. (2015). The secret of organization success: A revision on organizational and team resilience. *International Journal of Emergency Services, 4*, 27–36.

Sarkar, M. & Page, A. E. (2022). Developing individual and team resilience in elite sport: Research to practice. *Journal of Sport Psychology in Action, 13*(1), 40–53.

Seville, E. (2018). Building resilience: How to have a positive impact at the organizational and individual employee level. *Development and Learning in Organizations, 32*(3), 15–18.

Sharma, S. & Sharma, S. K. (2016). Team resilience: Scale development and validation. *Vision, 20*, 37–53.

Siebert, A. (2005). The resiliency advantage: Master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Snowdon, J. C. (1959). The choice of resilient materials for anti-vibration mountings. *Rubber Chemistry and Technology, 32*(4), 1209–1227.

Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S. & Southwick, S. M. (2017). Leadership and resilience. Teoksessa J. Marques & S. Dhiman (toim.), *Leadership today*. 315–333. Springer Texts in Business and Economics. Cham, Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18

Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M. & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioral Science, 49*, 13–41.

Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S. & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *The Academy of Management Review, 45*(2), 395–422.

Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, A. T. & Dodi, W. I. (2019). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal, 18*(2), 1–7.

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. Teoksessa K. Cameron, K.J.E. Dutton & R. Quinn (toim.), *Positive organizational scholarship.* 94–121. San Francisco, Berrett-Koehler.

Tabassum, N., Shafique, S., Konstantopoulou, A. & Arslan, A. (2019). Antecedents of women managers' resilience: Conceptual discussion and implications for HRM. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(2), 241–268.

Tasic, J., Amir, S., Tan, J. & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research, 23*(6), 713–738.

Tasic, J., Amir, S., Tantri, F. & De Meo, P. (2019). Modelling multilevel interdependencies for resilience in complex organisation. *Complexity (New York, N.Y.)*, *2019*(2019), 1–23.

Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207–222.

Ungar, M. (2013). Resilience, trauma, context, and culture. *Trauma, Violence & Abuse, 14*, 255–266.

Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D. & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 278–307.

van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M. & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal, 58*(4), 971–980.

Vilkka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki. Art House.

Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160

Wang, D. & Wang, P. (2024). Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects: Considering the role of project tasks. *Engineering, Construction and Architectural Management, 31*(11), 4236–4254.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. 2nd ed. San Francisco. Jossey-Bass.

West, B. J., Patera, J. L. & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 249–267.

Wickramasinghe, V. & Mallawaarachchi, C. (2023). Determinants of employee resilience: Effects of organization-initiated support interventions. *Business & IT, 13*(2), 96–104.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. Teoksessa W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (toim.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development.* 303–343. Oxford, Elsevier.

Zehir, C. & Narcıkara, E. (2016). Effects of resilience on productivity under authentic leadership. *Procedia- Social and Behavioral Sciences, 235*, 250-258.

Zemba, V., Wells, E. M., Wood, M. D., Trump, B. D., Boyle, B., Blue, S., Cato, C. & Linkov, I. (2019). Defining, measuring, and enhancing resilience for small groups. *Safety Science, 120*, 603–616.

Zhang, Y., Wang, W., Mi, L., Huang, C., Xiao, H., Shang, K., Qiao, L. & Wang, L. (2022). Organizational resilience in development: A systematic review based on bibliometric analysis and visualization. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 83*, 103408. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103408

Liite 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto

Kirjoittaja(t), julkaisuvuosi **Artikkeli** **Journaali**	**Resilienssitasot**	**Tutkimustyyppi**
Albuquerque Pai, Anand, Pazhoothundathil & Ashok (2024) Leadership perspectives on resilience capabilities for navigating disruption Journal of Asia Business Studies	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Empiirinen kvalitatiivinen tutkimus
Anwar, Coviello & Rouziou (2023) Weathering a Crisis: A Multi-level Analysis of Resilience in Young Ventures Entrepreneurship: Theory and Practice	Yksilö ja organisaatio	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus
Borg, Naderpajouh, Scott-Young & Borg (2022) An interdisciplinary and multi-level review of resilience to inform training of human resources for critical infrastructure International Journal of Disaster Risk Reduction	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen tutkimus / systemaattinen kirjallisuuskatsaus
Bowman (2022) Leadership and Resilience: Where the Literature Stands Journal of Leadership Studies	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Branicki, Steyer & Sullivan-Taylor (2019) Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it	Yksilö ja organisaatio	Empiirinen kvalitatiivinen tutkimus

International Journal of Human Resource Management		
Bridges, Wulff & Bamberry (2023) Resilience for gender inclusion: Developing a model for women in male-dominated occupations Gender, Work and Organization	Yksilö ja organisaatio	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Cai, Rowley & Xu (2023) Workplaces during the COVID-19 pandemic and beyond: insights from strategic human resource management in Mainland China Asia Pacific Business Review	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Çop, Olorunsola & Alola (2021) Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help? Business Strategy and the Environment	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus
Dryglas, Lis & Suder (2024) The role of resilience in explaining hotel growth: A fuzzy-set QCA approach Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Empiirinen kvalitatiivinen + kvantitatiivinen tutkimus
Fisher, LeNoble & Vanhove (2023) An integrated perspective on individual and team resilience: Moving from multilevel structure to cross-level effects Applied Psychology	Yksilö ja tiimi	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Gao, Zhang, Deng, Zhang & Lu (2024) Using fuzzy cognitive maps to explore the dynamic impact on management team resilience in international construction projects	Yksilö ja tiimi	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus

Engineering Construction And Architectural Management		
Gerçek & Börekçi (2021) Developing a capacity for operational and relational resilience through HRM practices International Journal of Management Practice	Yksilö ja organisaatio	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus
Gerschberger, Ellis & Gerschberger (2023) Linking employee attributes and organizational resilience: An empirically driven model Journal of Business Logistics	Yksilö ja organisaatio	Empiirinen kvalitatiivinen tutkimus
Hanu & Khumalo (2023) Developing ambidexterity and resilience: The predictive role of high-performance work systems SA Journal of Human Resource Management	Yksilö ja organisaatio	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus
Hartmann, Weiss, Newman & Hoegl (2020) Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis Applied Psychology	Yksilö ja tiimi	Teoreettinen tutkimus / systemaattinen kirjallisuuskatsaus
Hoegl & Hartmann (2021) Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience Asian Business and Management	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Kim, Lee & Chung (2023) Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Empiirinen kvalitatiivinen tutkimus

Journal of Organizational Change Management		
Macchi Silva & Duarte Ribeiro (2022) Human resource management for the resilience of public organizations: A model based on macro-competences Journal of Organizational Effectiveness	Yksilö ja organisaatio	Kirjallisuuskatsaus
McEwen (2022) Building Resilience at Work: A Practical Framework for Leaders Journal of Leadership Studies	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Prayag (2023) Tourism resilience in the 'new normal': Beyond jingle and jangle fallacies? Journal of Hospitality and Tourism Management	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Prayag & Dassanayake (2023) Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: The role of creative self-efficacy Journal of Sustainable Tourism	Yksilö ja organisaatio	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus
Raetze, Duchek, Maynard & Kirkman (2021) Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction Group and Organization Management.	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen tutkimus / Kirjallisuuskatsaus
Robinson, Yan & Jiang (2024) Employee resilience during crisis: A three-tiered perspective on its 'can-do' and 'reason-to' motivational factors	Yksilö ja organisaatio	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus

Tourism Management.		
Sarkar & Page (2022) Developing Individual and Team Resilience in Elite Sport: Research to Practice Journal of Sport Psychology in Action	Yksilö ja tiimi	Empiirinen kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus
Stoverink Kirkman, Mistry & Rosen (2020) Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience Academy of Management Review.	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Tabassum, Shafique, Konstantopoulou & Arslan (2019) Antecedents of women managers' resilience: Conceptual discussion and implications for HRM International Journal of Organizational Analysis	Yksilö, tiimi ja organisaatio	Teoreettinen käsitteellinen tutkimus
Tasic, Amir, Tantri & De Meo (2019) Modelling Multilevel Interdependencies for Resilience in Complex Organisation Complexity (New York, N.Y.)	Yksilö, tiimi/yksikkö (unit) ja organisaatio	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus
Wang & Wang (2024) Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects: Considering the role of project tasks Engineering, Construction, and Architectural Management	Yksilö ja organisaatio	Empiirinen kvantitatiivinen tutkimus