



Tiimin resilienssikyky ko- ronapandemian aikana

Matilda Tistelgren

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Liiketalouden tradenomi
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma, Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tradenomi
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma, Proakatemia

TISTELGREN, MATILDA
Tiimin resilienssikyky koronapandemian aikana

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Marraskuu 2020

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimin resilienssikykyä, siihen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, kuinka tiimiresilienssi ilmenee muutostilanteessa. Tiimin resilienssikykyä on Suomessa tutkittu yksilön resilienssikykyä vähemmän, mutta muualla maailmassa aiheetta on tutkittu jo jonkin verran enemmän. Viime aikoina on keskusteltu paljon työelämän murroksesta, resilienssistä, globalisaatiosta ja koronapandemiatilanteesta. Opinnäytetyön aihe valikoituikin tutkittavaksi juuri sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa tiimien resilienssikyvyn merkityksestä koronapandemian aikana sekä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat merkittävimmin tiimiresilienssiin. Tutkimuksen keskeisin käsite on resilienssi, mutta tutkimuksessa sivutaan myös useita muita teorioita kuten tiimiteoriaa sekä mielen malleja. Tutkimukseen osallistui kuusi yrittäjää tai esimiestason henkilöä Etelä- ja Länsi-Suomessa sijaitsevista yrityksistä. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina kesä- ja elokuun aikana. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Haastateltavien nimet sekä yrityksen tunnistetiedot on muutettu haastatteluiden litterointivaiheessa.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiimin resilienssillä on ollut merkitystä muutoksesta selviytymiselle, sillä tiimin mahdollistaman sosiaalisen tuen ja yhdessä tekemisen merkitys on muutoksen aikana ollut merkittävä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimin resilienssiin ja muutoksesta selviytymiseen vaikuttavat 1) muutosjohtaminen ja johtajan hyvä resilienssikyky, 2) muutokseen suhtautuminen (asenne ja näkökulma), 3) avoin, luottamuksellinen, yhteisöllinen ja kannustava tiimikulttuuri, 4) toimeenpanokyky ja 5) yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia opinnäytetyön tekijä voi hyödyntää tulevan liiketoiminnan ensimmäisen valmennuskokonaisuuden rakentamisessa. Lisäksi tutkimus tuotti tietoa sekä tukee aikaisempaa tutkimusta tiimin resilienssikyvyn tärkeydestä muutostilanteessa. Opinnäytetyön tuloksista on varmasti myös apua muille yrityksille tulevien muutostilanteiden varalle sekä tiimin resilienssikyvyn eli muutoksesta selviytymisen kehittämiseksi. Opinnäytetyölläni onnistuin mielestäni vastaamaan tutkimuskysymykseeni. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi lisätutkimus siitä, kuinka koronapandemian toinen aalto vaikuttaa tiimin resilienssikykyyn ja eroavatko nämä tulokset ensimmäisestä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin.

Asiasanat: resilienssi, tiimiresilienssi, tiimi, muutoskyvykyys, muutosjohtaminen, koronapandemia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team leadership

TISTELGREN, MATILDA

Team resilience during a covid-19 pandemic

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 1 pages
November 2020

The global Covid-19 pandemic has enhanced discussion of team resilience in companies. This thesis discusses team resilience, the factors affecting it and how resilience becomes apparent in changing circumstances. The aim of the thesis is to provide information about the importance of team resilience during the Covid-19 pandemic and which factors have the most significant impact on team resilience.

Six principals who are entrepreneur and supervisor of micro and small companies from southern and western Finland were interviewed for the study. Theme interviews were conducted during June and August. Qualitative content analysis was used in the analysis. The names of the interviewees and the identification information of the companies have been anonymized in the transcription process.

According to the results of the study, team resilience has a significant impact on how teams cope with change, because the importance of social support and performance during change has been significant for teams. The results indicate that the factors affecting team resilience and coping with change are 1) change management and leader's resilience, 2) attitude towards change, 3) open, confidential, communal and supportive team culture, 4) the ability to execute and 5) commitment to a common goal.

The author of thesis will use results of the research when she is building the first coaching package of a future business. In addition, the study provided information and confirmed the theory about the importance of team resilience in a changing situation. The results of the thesis will certainly help other companies in case of future change situations and the development of the team's resilience. Author of thesis thinks that she managed to answer the research question of the thesis. An interesting topic for further research would be research on how the second wave of the corona pandemic affects the resilience of the team and what possible differences in the results from the first study would be noted.

Key words: resilience, team resilience, change management, covidpandemic

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TIIMI.....	8
	2.1 Tiimi käsitteenä	8
	2.2 Tiimin tasot.....	10
3	COVID-19 PANDEMIAN VAIKUTUKSET YRITYSMAAILMAAN.....	11
	3.1 Covid-19 -viruspandemia	11
	3.2 Viruspandemian vaikutukset yrity maailmaan	12
4	RESILIENSSI.....	13
	4.1 Resilienssi käsitteenä	13
	4.2 Yksilön resilienssi.....	15
	4.3 Tiimin resilienssi.....	16
	4.4 Resilientti johtaminen.....	19
	4.5 Resilienssitaitojen kehittäminen.....	21
5	TIIMIKULTTUURI, VAHVUUDET JA MIELENMALLIT	24
	5.1 Tiimikulttuuri.....	24
	5.2 Vahvuuksien tunnistaminen positiivisen psykologian avulla	25
	5.3 Asenteet ja mielenmallit työyhteisössä	28
6	MUUTOKSET YRITYKSISSÄ.....	31
	6.1 Muutostilanteet.....	31
	6.2 Muutoksesta selviytyminen	32
	6.3 Muutoksen johtaminen.....	33
	6.4 Tiimin merkitys muutoksessa	35
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
	7.1 Laadullinen tutkimus	36
	7.2 Tavoitteet ja tarkoitus.....	37
	7.3 Haastateltavien kuvaus ja haastatteluprosessi	38
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
	8.1 Tiimin johtaminen muutoksessa.....	39
	8.2 Tiimikulttuurin merkitys muutoksessa	44
	8.3 Pandemian aiheuttamat muutokset	47
	8.4 Vahvuuksien hyödyntäminen muutoksessa.....	51
	8.5 Tiimin resilienssi.....	54
	8.6 Muutos mahdollisti	57
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
10	POHDINTA	62
	10.1 Työn luotettavuus	62

10.2 Tutkimuksen ajankohtaisuuden pohdinta	63
10.3 Opinnäytetyöprosessi ja oma pohdinta	63
10.4 Tutkimuksen jatkokehittämissuhteet.....	65
LÄHTEET	66
LIITTEET.....	70
Liite 1. Haastattelu	70

1 JOHDANTO

Suomessa on vajaa 290 000 yritystä ja nämä yritykset työllistävät 1,4 miljoonaa ihmistä. Kaikista yrityksistä noin 98% on mikro- ja pienyrityksiä eli alle 50 henkilön yrityksiä. (Suomen yrittäjät 2020.) Yritykset kasvattavat valtion taloutta, luovat työpaikkoja ja tuovat palveluita sekä auttavat pysymään jatkuvan kehityksen tahdissa. Koska työelämän muutokset ovat jatkuvia on myös yritysten toimintatavan muututtava nopeaa vauhtia ja tulevaisuuden ennakointi käy vaikeaksi. Yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa uuden oppimista ja nopeaa reagointikykyä muutoksiin. (Järventaus & Kekäläinen 2018.)

Maailmalla vuoden 2019 lopussa alkanut koronaviruspandemia on muuttanut merkittävästi ihmisten elämää maapallolla. Covid-19 eli koronavirustauti on määritetty Suomessa yleisvaaralliseksi tartuntataudiksi. (Vainio 2020.) Tauti tarttuu pääsääntöisesti pisaratartuntana eli esimerkiksi hengittämisen, yskäisyyn tai puheen yhteydessä (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020). Koronaviruksella on ollut mittavia vaikutuksia yritystoiminnassa. Suomen hallitus on pyrkinyt monin keinoin tukemaan yrityksiä, jotta ne pystyisivät jatkamaan toimintaansa. Kuitenkaan kriisi ei ole vielä ohi, sillä pandemian toisen aallon uskotaan kohtaavaan uusia yrityksiä muun muassa rakennus- ja teollisuusaloilla. (Suomen yrittäjät 2020.)

Kuten Covid-19 on osoittanut, työkuulttuuri on muuttunut. Nykyään työtä tehdään paljon etänä, paikasta ja ajasta riippumatta. Yrittäjyyttä muokkaavat nykyään vahvasti digitalisaatio, globalisaatio ja nopea kaupungistuminen. (Järventaus & Kekäläinen 2018.) Työelämä vaatii uudenlaisia työelämätaitoja, kuten aktiivista uuden oppimista, itseohjautuvuutta, kriittistä ajattelua, muutoskyvykkyyttä, riskien tunnistamista, kielitaitoa, globaalia ymmärrystä sekä peruskäsitystä teknologiasta ja kykyä omaksua uusia ohjelmia ja järjestelmiä nopeasti. Tulevaisuuden johtajuudessa empatian rooli on merkittävä, sillä tulevaisuuden trendi johtaa ei ole ylhäältä, vaan pikemminkin vierestä. (Jalonen 2017.)

Covid-19 virus on esimerkki siitä, että tulevaisuuden työelämä on täynnä epävarmuuden kokemuksia ja muuttuvia tilanteita. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee tiimin resilienssikykä. Resilienssi tarkoittaa muutos -ja selviytymisky-

vykkyyttä haastavissa tilanteissa. Tällaiset taidot ovat nykyään aiempaa enemmän esillä työelämän vaativuuden ja nopean muutostahdin vuoksi. Yksilöissä ja tiimeissä resilienssi ilmenee päättäväisyytenä hallita omaa elämää ja kykyä luoda merkitys vaikeasti hallittaville tilanteille. Resilienteillä ihmisillä on taito nähdä epäonnistumiset uudella tavalla ja kääntää ne voitoksi. (Poijula 2018, 16-19.)

Opinnäytetyön tekijä tarkastelee työtiimien resilienssikykyä Covid-19 viruspandemian aikana. Tavoitteena on tutkia mikro- ja pienyritysten tiimien kokemuksia ja toimenpiteitä tiiminä maailmanlaajuisen Covid-19 pandemian yllättäessä. Opinnäytetyössä tutkitaan tiimin toimintamalleja, johtamista, ajattelua sekä syitä ja seurauksia, jotka ovat johtaneet Covid-19 kriisistä selviytymiseen tai siitä lamaan-tumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on saada uutta tietoa tiimin resilienssistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa tutkitaan siis tiimin resilienssikyvyn merkitystä muutostilanteessa ja sitä mitkä tekijät tiimin resilienssiin vaikuttavat. Maailmalla on tutkittu paljon vähemmän tiimitason kuin yksilöiden resilienssikykyä. Tämän vuoksi on tärkeää kääntää teorian tiedon ja tutkimuksen katse kohti tiimin resilienssikykyä, sillä työmaailmassa nimenomaan tiimit näyttelevät koko ajan suurempaa roolia. Kun tiimien määrä kasvaa on myös loogista, että useampi työtiimi tulee kohtamaan muuttuvan maailman asettamia haasteita liittyen esimerkiksi tietotekniikkaan tai globaaleihin ilmiöihin. Nämä haasteet voivat haastavuutensa vuoksi kuluttaa yrityksen resursseja, vaikuttaa negatiivisesti suorituskykyyn tai jopa heikentää tiimin yhteenkuuluvuutta. (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessley 2015.)

Opinnäytetyössä tutkitaan tiimin resilienssikykyä, sillä muutoskyvykkyyden kehittäminen kiinnostaa opinnäytetyön tekijää valmennustoiminnan muodossa tulevaisuudessa. Opinnäytetyö toimii siis pohjatyönä mahdolliselle liiketoiminnalle. Työn tarkoituksena on auttaa tulevan liiketoiminnan lisäksi myös muita yrittäjiä hahmottamaan tiimin resilienssin merkitystä ja sitä vahvistavia tekijöitä sekä saamaan uutta tietoa hyväksi todetuista toimintatavoista vastaavan muutostilanteen varalle. Tutkimuksen tarkoituksena on siis löytää selkeät syyt sille, mitkä tekijät ovat olennaisia tiimin resilienssin muodostumiselle ja kehittymiselle.

2 TIIMI

Jo vuosisata sitten on ymmärretty kuinka maailmassa tapahtuva jatkuva muutos tulee vaikuttamaan organisaatioihin ympäri maailmaa. On ymmärretty, että tietoa tiimin toiminnasta sekä kehittämisestä tulee lisätä ja, että johtajilla ei ole vielä tarpeeksi pätevyyttä muuttaa organisaatiota muutoksen tarpeita vastaaviksi ilman syvällisempää ymmärrystä tiimistä ja muutoksen johtamisesta. Nyt kun ketterien ja toimivien tiimien merkitys on ymmärretty, lisääntyy myös niiden määrä jatkuvasti. (Decuyper, Dochy & Bossche 2010.) Tässä luvussa syvennytään siihen, mitä opinnäytetyössä käytetyllä tiimin käsitteellä tarkoitetaan ja mitä tiimin eri tasoja organisaatioista voi löytyä.

2.1 Tiimi käsitteenä

Viimeisten vuosikymmenten aikana tiimien käyttö organisaatioissa on kasvanut tasaiseen tahtiin ja näyttää siltä, että tämä suuntaus jatkuu lähitulevaisuudessaakin. Muutos yksilötyöskentelystä tiimityöskentelyyn johtuu paljolti yhteistyön tarpeen ja arvon tunnistamisesta, teknologian lisääntyvästä käytöstä sekä sen nopeasta kehityksestä. (Alliger ym. 2015.)

Tiimi on joukko yksilöitä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan tehtävien ja tuloksien suhteen, jotka jakavat vastuun tekemistään ja saavuttamistaan tuloksista, jossa yksilöt näkevät itsensä ja jotka muut näkevät sosiaalisena kokonaisuutena eli tiiminä (Cohen & Bailey, 1997). Tiimissä yksilöiden osaamiset, vahvuudet sekä luonteenpiirteet täydentävät toisiaan. Ihannetilanteessa tiimiin kuuluvat ihmiset ovat sitoutuneita tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin sekä kantavat vastuun tekemisistään yhdessä. (Sydänmaanlakka, 2009, 161-162.)

Tiimissä yhteiset päämäärät ovat mitattavia ja niitä seurataan yhdessä, myös tiimin toimintatapoja kehitetään yhteisvoimin jatkuvasti paremmiksi. Toimintakykyisimmissä tiimeissä on neljästä kahdeksaan jäsentä. Tiimin dynamiikka pääsee muodostumaan tällöin tarpeeksi vahvaksi ja jokaiselle löytyy tiimistä oma rooli. (Sydänmaanlakka, 2009, 161-162.) On havaittu, että mitä suurempi koko tiimillä

on, sitä helpommin tiimissä ajaututaan yksimielisyyden illuusioon eli siihen, että tiimin sisäiset normit ohjaavat yksilöiden toimintaa niin paljon, ettei mielipiteitä ja ajatuksia uskalleta sanoa ääneen. Ideaalitiimi koostuu erilaisista persoonallisuustyypeistä. Mikäli uuden henkilön rekrytointia tiimiin haluaa helpottaa, voi miettiä millaisia rooleja tiimi vielä tarvitsee. Amerikkalaistutkija Meredith Belbinin mukaan tiimiroolit kiteytyvät kahdeksaan rooliin, jotka ovat: takoja, kokooja, keksijä, tiedustelija, arvioija, asiantuntija, diplomaatti, tekijä sekä viimeistelijä. (Belbin 2010.)

Tiimin ja ryhmän ero on yleensä ajattelu eli tapa vastaanottaa ja käsitellä ympäröivää maailmaa ja sen luomia tilanteita. Ryhmä nimittäin koostuu usein yksilöistä, joilla on erilaiset kiinnostuksen kohteet, ajattelu sekä asenne, oma päämäärä sekä tapa toimia yksin. (Juneja 2015.) Toimiva ja hyvä tiimi on puolestaan yhdistelmä hyvää johtajuutta, viestintää, yhteistyötä, luottamusta, kunnianhimoa sekä toisten vilpittämistä ymmärtämistä ja kannustamista (Circa 2020). Silloin kun tiimit kykenevät oppimaan parhaimmalla mahdollisella tavalla vaatii se tiimiltä yhteisen toiminnan ja ajattelun rakentamista, rakentavia konflikteja, yhteistä reflektointia sekä tiimin toiminnan ja sen rajojen ylittämistä. (Decuyper ym. 2010).

Tiimissä työskentelyllä on myös omat haasteensa, joihin on hyvä osata kiinnittää huomiota ja tarvittaessa reagoida. Ryhmäajattelusta puhutaan silloin kun ryhmässä yksilöiden ajatukset pyritään yhdenmukaistamaan ja tiimissä tuomitaan vallitsevasta tiimikulttuurista sekä sen normeista poikkeavat ajattelivat. Tämän seurauksena tiimin ja sen erilaisuuden merkitys katoaa ja ajattelusta tulee kaipaavaa sekä tiimihengestä helposti huonoa. Toinen haaste liittyy vastuunjakamiseen, sillä sellaisessa tiimissä, jossa vastuu opin jakamisesta on kaikilla ei pahimmassa tapauksessa kukaan huolehdi lopulta kokonaiskuvasta. Tällöin tilanne jää hyvin pirstaleiseksi ja asioita ei nähdä pitkälle tai isossa kuvassa. (Decuyper ym. 2010.)

Tiimille on hyvin vahingollista myös se, mikäli tiimiä johtaa hyvin hallitseva johtaja, joka ei jätä muille tiimin jäsenille tilaa ja hallitsee omilla mielipiteillään sekä ajatuksillaan kaikkea tiimin toimintaa. Tiimissä voi myös kehittyä ilmapiiri, jossa yksilöt eivät kykene ilmaisemaan todellisia mielipiteitään vaan antavat mahdollisen hiljaisen hyväksynnän kulttuurin pahimmassa tapauksessa lamaannuttaa tiimiä, tällöin puhutaan Abilene-paradoksista. Tiimi saattaa sallia myös huomaamattaan

vapaamatkustuksen, jossa yksilö tietoisesti jättäytyy toiminnasta taustalle eikä osallistu yhteiseen tekemiseen, mutta haluaa kuitenkin olla osa muun tiimin saavutuksia ja pitää niitä myös ominaan. Tiimille haitallisia ovat myös tilanteet, jossa tiimin jäsenet tiedostamattaan antavat vähemmän energiaansa tiimin yhteiseen kuin omaan tekemiseensä, tällaisista tilanteista voidaan käyttää termiä sosiaalinen vellominen. Tiimeissä kohdataan usein myös mahdollisia konfliktien eskaloitumisia, joissa tiimin sisäiset erimielisyydet ovat kasvaneet liian mittaviksi ja purkautuvat tiimissä negatiivisella tavalla aiheuttaen mahdollisia erimielisyyksiä tai riitatilanteita. (Decuyper ym. 2010.)

2.2 Tiimin tasot

Tiimin tasoja voidaan kuvata seuraavilla määritelmillä; työryhmä, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi. Työryhmällä tarkoitetaan joukkoa, jonka jäsenet eivät koe saavansa lisähyötyä siitä, että he työskentelevät yhdessä. Tällaisessa työskentelyssä korostuu vahvasti yksilöllisyys ja oma tekeminen omien yksilöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Potentiaalisella tiimillä tarkoitetaan ryhmää, joka pyrkii parantamaan vuorovaikutustaitojaan sekä suorituksiaan. Heidän tavoitteensa on määritelty, mutta niihin ei ole yhdessä sitouduttu. Todellinen tiimi koostuu joukosta, jossa tiimin jäsenet täydentävät toisiaan ja osaamistaan, tällöin he ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin, toimintamalleihin sekä tavoitteisiin ja arvostavat tiimin erilaisuutta sekä osaavat hyödyntää sitä. Huipputiimiksi puolestaan kasvetään, kun täytetään todellisen tiimin kaikki ehdot moitteettomasti sekä sitoudutaan jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. (Sydänmaanlakka 2009, 162-163.)

3 COVID-19 PANDEMIAN VAIKUTUKSET YRITYSMAAILMAAN

Tässä luvussa perehdytään Covid-19 -viruspandemiaan. Covid-19 eli koronavirus on virusepidemia, joka sai alkunsa noin vuosi sitten Kiinassa. Tässä kappaleessa syvennytään myös koronaviruksen aiheuttamiin muutoksiin yritysmaailmassa ja tarkastellaan pandemian aiheuttamia seurauksia maailmanlaajuisesti.

3.1 Covid-19 -viruspandemia

Joulukuussa 2019 alkoi Kiinassa Wuhanissa epidemia, jonka aiheuttaja on ihmiselle täysin uusi koronavirus. Tauti on viralliselta nimeltään COVID-19. Koronavirus on levinnyt maailmanlaajuisesti ja maailman terveysjärjestö WHO listasi sen pandemiaksi 11.2.2020. Koronavirus on vaarallinen tauti etenkin vanhuksille ja perussairauksia omaaville ihmisille. Virukselta puolustautuminen on poikkeuksellisen riippuvaista myös ihmisen interferonivasta-aineista (Taleva 2020). Covid-19 yleisimmät oireet ovat kuume, yskä, hengenahdistus, lihaskivut, väsymys ja nuha. Näistä oireista huolimatta virus vaikuttaa ihmisiin hyvin eri tavalla, eikä sen aiheuttamia seurauksia voi ennustaa varmaksi. Virus leviää pisaratartuntana eli esimerkiksi puheen, aivastuksen tai niistämisen välityksellä. Viruksen leviämistä pyritään estämään kahden metrin turvaväleillä, kasvomaskeilla sekä huolellisella käsihygienialla. (Duodecim 2020.)

Maailmalla koronavirustartuntoja on tällä hetkellä (09.2020) yli 20 miljoonaa. Puolet näistä tartunnoista on todettu Brasiliassa, Intiassa sekä Yhdysvalloissa. (Huttunen 2020.) Suomessa varmistettuja tartuntoja on tällä hetkellä vajaa 10 000. Koronavirus osoitti, että tulevaisuudessa meidän tulee kyetä varautumaan myös sellaiseen, mitä emme osaa ennustaa tai tietää. Koronaviruksen myötä on ymmärretty, että voidaksemme menestyä uudenaikaisessa toimintaympäristössä tarvitsemme ajattelumallien monipuolistumista, henkistä kasvua, uusien näkökulmien ja arvojen ymmärtämistä, yhteistyökykyä sekä luottamusta yli valtiorajojen. (Hämäläinen & Vataja 2020.)

3.2 Viruspandemian vaikutukset yritysmaailmaan

Koronapandemia on nostanut pinnalle resilienssin eli kyvyn sopeutua kriiseihin, ei vain varautumalla ja varjelemalla vanhaa, vaan myös muuttamalla nykyisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Resilienssitutkijoiden mukaan useat valtiot ovat ottaneet resilienssin kehittämisen merkittäväksi osaksi turvallisuusstrategioitaan. Resilienssi ei ole vain kriisissä toimimista vaan suuressa mittakaavassa pikeminkin prosessi, joka pitää sisällään kriisiin ennakoimista, sopeutumista ja siitä palautumista. Tulevaisuudentutkijat ovat kuvailleet tätä yllätysten ja epävarmuuksien maailmaa postnormaaliksi ajaksi. Postnormaalilla tarkoitetaan ilmiötä, jossa asiat, joita olemme pitäneet normaaleina muuttuvat hetkessä. Systemiajattelijoiden mielestä olemme historiallisessa murroskohdassa, jossa vanhat organisoitumistavat ja ajattelumallit eivät päde tai riitä yhteiskunnassa kasvaneen kompleksisuuden hallintaan. (Hämäläinen & Vataja 2020.)

Maailma muuttuu nopeaa tahtia ja sen muutokset ovat niin teknologisia, taloudellisia, poliittisia kuin sosiaalisia ja kulttuurillisiakin. Pärjätäkseen näin nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten on muutettava toimintatapojaan radikaalisti. Liiketoiminnan suunnittelun kärkeen nousevat avoimuus, osaamisen jakaminen, vertaisohjaus ja globaalit markkinat. (Sydänmaanlakka 2009, 26, 31.) Tulevaisuudessa kohdataan koko ajan enemmän tilanteita, joissa tulee kyetä toimimaan kaaoksen reunalla. Kyseisiä tilanteita ei voida hallita tai suunnitella etukäteen niiden kompleksisuuden vuoksi. Emme kykene antamaan yleisiä toimintamalleja tai ohjeita kaaoksen reunalla toimimiseen, mutta kykenemme oppimaan siihen suhtautumista ja valmistautumista. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 87.)

Eniten työelämään ja organisaatioihin vaikuttaviksi globaaleiksi muutoksiksi ennakoidaan tällä hetkellä digitalisaatiota, robotisaatiota ja tekoälyä. Nämä ovat aiheuttaneet paljon keskustelua, sillä uhat, joita ilmiöt tuovat mukanaan eivät ole konkreettisia vaan ne aiheuttavat paljon epätietoisuutta ja epävarmuutta. (Parpei 2018, 21.) Edellä mainittujen ilmiöiden uhat voivat liittyä esimerkiksi tieto- tai kyberturvallisuuteen ja sen luotettavuuteen (Rousku 2016). Myös esimerkiksi robottiliikenteessä sen mahdolliset kauko-ohjattavat terroristiset kaappaukset asettavat omat ja täysin uudet ennakoimattomat uhat (Linturi 2016).

4 RESILIENSSI

Tässä luvussa luodaan viitekehys opinnäytetyön tärkeimmälle käsitteelle eli resilienssille. Tässä kappaleessa perehdytään resilienssiin, yksilö -ja tiimiresilienssiin, resilienssiin johtamiseen sekä resilienssitaitojen kehittämiseen. Resilienssi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet tutkijoiden keskuudessa kiinnostava aihe jo tovin, mutta kuitenkin Covid-19 viruspandemian aiheuttama maailmanlaajuinen muutostilanne on selkeästi nostanut resilienssin käsitteenä pinnalle sekä herättänyt muutoskyvyyden tutkimisen uudelle tasolle.

4.1 Resilienssi käsitteenä

Resilienssi määritellään joustavuudeksi, pärjäävyudeksi, lannistumattomuudeksi, sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, toipumis- ja palautumiskyvyksi. Se on myönteistä pärjäämistä vastoinkäymisistä huolimatta. (Poijua 2018, 16.) Resilienssin käsitettä voidaan käyttää kuvaamaan niin yksilöitä kuin suurempia organisaatioita. Resilienteille yksilöille ja tiimeille on ominaista hallita elämäänsä haastavista olosuhteista ja tilanteista huolimatta sekä heillä on kyky luoda merkitys vastoinkäymisille sekä haasteille. Tällaisilla ihmisillä on kyky tarkastella epäonnistumisia uusista näkökulmista ja kääntää ne lopulta voitoksi. (Poijula 2018, 16-18.)

Alatalon (2018) mukaan resilienssiä voidaan arvioida tarkastelemalla toimintaa seitsemällä muutoskyvyn osa-alueella. Muutoskyvyyden osa-alueet on esitelty seuraavissa seitsemässä kohdassa.

1. Positiivinen maailmankäsitys. Resilientit henkilöt näkevät muutostilanteiden edellyttämät toimenpiteet mahdollisuuksina ja he osaavat kääntää taitavasti haasteet voitoiksi.
2. Positiivinen minäkuva. Resilientit henkilöt kokevat olonsa itsevarmoiksi ja turvalliseksi myös tilanteissa, jotka ovat uusia ja ennakoimattomia. He uskovat pärjäävänsä sekä menestyvänsä epävarmoissa tilanteissa ja ympäristöissä.
3. Fokusointi, kyky priorisoida ja keskittyminen. Resilienteillä henkilöillä on selvä visio omasta elämästään. He ovat hyvin tietoisia siitä, mitä kohti he

ovat menossa, mitä he haluavat saavuttaa ja kuinka he pääsevät tavoitteeseensa.

4. Joustava ajattelu. Resilientit henkilöt ovat luovia innovoimaan uusia ideoita ja toimintamalleja törmätessään muutokseen. He eivät lannistu vaan pyrkivät kehittämään muutoksen luoman tilanteen itselleen edulliseksi ja positiiviseksi voitoksi.
5. Joustava sosiaalisuus. Resilientit henkilöt ovat valmiita ottamaan apua vastaan ja osaavat hyödyntää myös muiden resursseja muutoksen aikana. He eivät pelkää tuen ja avun hakemista vaan ymmärtävät sen voiman.
6. Järjestelmällisyys ja kyky organisoida. Resilientit henkilöt ovat innovatiivisia kehittämään ja kokeilemaan uusia menetelmiä. He osaavat soveltaa ja luoda uusia prosesseja sekä rakenteita muutokseen. He eivät lannistu vaan ovat ketteriä muutoksen iskiessä.
7. Proaktiivisuus ja kyky ottaa riskejä. Resilientit henkilöt reagoivat nopeasti ja tarttuvat toimeen heti epävarmuudesta välittämättä. He osaavat ottaa riskejä, mutta eivät toimi tahdittomasti. He eivät halua tyytyä nykyiseen tilaan, mikäli näkevät siinä mahdollisuuksia muutokseen.

Hyvä resilienssikyky helpottaa elämää merkittävästi, sillä aivoillemme on haastavaa elää epävarmuudessa ja sattumanvaraisuudessa. Kun tilanne on ihmisen omassa hallinnassa, aivot yrittävät valmistautua kaikkiin mahdollisiin tilanteen aiheuttamiin lopputulemiin – myös pahimpiin mahdollisiin. Koska positiivinen ajattelu olisi aivoille resurssien haaskausta, aivot rakentavat satoja skenaarioita pahimpien mahdollisten uhkien torjumiseksi. (Neuvonen 2014, 206-207.)

Ihmisellä on luontainen kyky toipua ja oppia hallitsemaan traumaattisia tapahtumia seuraavia reaktioita. Tämä vaatii kuitenkin aikaa ja toipumista sekä psyykkistä kestävyyttä eli resilienssiä. Resilienssiä voisi kuvata kuminauhaksi, sillä sille on luontaista venyä aivan katkeamisen rajalle, mutta lopulta palautua takaisin muotoonsa. Monet asiat vaikuttavat siihen kestäkö kuminauha venymistä katkeamatta. Kuminauhaa on voitu säilyttää liian kuivassa, käyttää liian usein, venyttää liian kovaa tai säilyttää vain käyttämättömänä. Jos kuminauhaa venyttää liian kovaa ja usein voi se katketa. Resilienssi on siis kuin kuminauha – useiden

tekijöiden summa. (Hedrenius & Johansson 2016, 155-157.) Resilienssi määritellään kyvyksi säilyttää vakaus, sopeutua, toipua sekä kehittyä. On haastavaa erottaa yhtä tekijää, jonka vaikutus olisi resilienssille merkittävin, mutta erityisesti sosiaalinen tuki nousee esille tärkeänä ominaisuutena (Hedrenius & Johansson 2016, 157).

4.2 Yksilön resilienssi

Yksilön resilienssi tarkoittaa sopeutumiskykyä stressaavissa tilanteissa, tapahtumissa sekä olosuhteissa. Tutkimusten mukaan harva syntyy resilienttinä vaan useimmilla se kehittyy elämän mittaan ja kokemusten myötä. Resilientin ihmisen tunnusomaisia piirteitä ovat suora toiminta, rehellisyys ja avoimuus, optimismi, itsehallinta, ihmissuhteiden lujuus, kestävyys sekä innovatiivinen, rauhallinen ja luova ajattelu. (Pojjula 2018,123,148.)

Alliger (2015) kertoo artikkelissaan tutkimuksesta, joka osoittaa, että jotkut ihmiset pystyvät toipumaan vakavasta stressistä ja suurista menetyksistä elämässään suhteellisen nopeasti ja ilman merkittäviä traumoja. Esimerkiksi jotkut Vietnamin ja Persianlahden sodista palaavat taistelusotilaat eivät ole osoittaneet odotettuja posttraumaattisen stressin häiriön oireita siitä huolimatta, että he ovat kokeneet sodassa monia traumaattisia kokemuksia. Tällaisella yksilön joustavuudella on useita syitä, sillä vaikeiden tilanteiden sietokykyä mahdollistavat esimerkiksi henkilökohtaiset psykologiset ominaisuudet, kuten positiivinen asenne, kyky antaa anteeksi ja unohtaa kaunat, sisäinen hallinnan tunne, kognitiivinen joustavuus, emotionaalinen ”sitkeys”, realismi ja rohkeus kohdata omat pelkonsa. Sosiaalinen tuki määrittää myös suuresti yksilön resilienssikykyä, sillä emotionaalinen tuki auttaa vaikeissa tilanteissa merkittävästi.

Resilienteille ihmisille tyypilliset ominaisuudet auttavat käsittelemään negatiivisia kokemuksia. Ominaisuudet auttavat vastaanottamaan elämän tuomia haasteita, antavat voimaa niistä selviytymiseen sekä mahdollistavat positiivisen ajattelun. Myös ihmisen hyvä fyysinen kestävyys ja kunto voivat vaikuttaa kykyyn selviytyä vaikean tilanteen aiheuttamasta stressistä. Tämä johtuu siitä, että sekä fyysiset,

että henkiset varat pienenevät, kun olemme väsyneitä. Esimerkiksi veren seerumin kortikosteroidien pitoisuudet poikkeavat merkittävästi normaalista stressaavan tapahtuman jälkeen. (Alliger ym. 2015.)

4.3 Tiimin resilienssi

Organisaatioissa resilienssi on määritelty sen kyvyksi sopeuttaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, muutoksia ennakoiden ja tehden (Poiijula 2018, 182). Koska tiimityön suosio kasvaa organisaatioiden sisällä kovaa vauhtia on ilmennyt, että monet resilienssikyvystä kiinnostuneet tutkijat ovat siirtäneet huomionsa yksilötasolta tiimeihin. Muutoksesta ja epävarmuudesta johtuen tiimit kohtaavat haasteita, joista he joutuvat suoriutumaan ketterästi. Tällaisissa tilanteissa vaaditaan merkittävästi tiimin resilienssiä, joka voidaan kiteyttää tiimin kyvyksi kestää ja selviytyä monimutkaisista ja haastavista tilanteista. Tiimien on kyettävä voittamaan nämä työelämän asettamat haasteet ja jopa kaootiset tilanteet ilman suorituskyvyn heikkenemistä sekä niin, että yhteenkuuluvuuden tunne tiimissä säilyy tai jopa kasvaa. (Alliger ym. 2015.) Menestyvät tiimit palaavat nopeasti takaisin yrityksen vauhtiin ja sopeutuvat myönteisesti vallitseviin olosuhteisiin vastoinkäymisiä kohdatessaan (Bowers, Kreutze, Cannon-Bower & Lamb 2017).

Tiimeillä, jotka kykenevät tarkastelemaan vastoinkäymisiä useasta eri näkökulmasta on suuri todennäköisyys sopeutua muutoksiin positiivisesti. Tiimin sietokyky muutosta tai vastoinkäymistä kohtaan voi osoittautua haastavan tilanteen edessä elintärkeäksi positiiviseksi tiimitason valmiudeksi, joka auttaa tiimejä selviytymään stressaavista tilanteista. Sellaiset tiimit, jotka menestyvät äärimmäisen haastavissa tilanteissa kykenevät improvisoimaan ja sopeutumaan muutoksiin ja stressiin. Tällaiset tiimit reagoivat haastaviin tilanteisiin sellaisin toimenpitein, että haasteet eivät pääse vahingoittamaan yritystä ja sen liiketoimintaa merkittävästi. (Bowers ym. 2017.)

Tutkimusten mukaan tiimin resilienssi voidaan määritellä tiimin kyvyksi kestää ja ylittää stressitekijät niin, että tiimin suorituskyky säilyy myös jatkossa. Tämä aut-

taa tiimejä käsittelemään haasteita, jotka voivat vaarantaa heidän yhteenkuuluvuuttaan, tiimitoimintaansa ja suorituskykyään. Monet tiimit voivat selviytyä ensimmäisistä haasteista, mutta vain joustavat ja muutoskyvykkäät tiimit pystyvät ylläpitämään suorituskykyä yli haasteiden ja sen jälkeen. Haastavissa ympäristöissä luotettavan ja kestävä joukon suorituskyky ja hyvinvointi on mahdollista vain, kun tiimi on muutoskyvykäs ja joustava. (Alliger ym. 2015.)

Joustavuus ja muutoskyvykyys on erittäin tärkeää tiimeille, jotka työskentelevät monimutkaisissa ja epävakaisissa työympäristöissä. Tiimin joustavuus merkitsee kykyä palautua ja ylläpitää toimintaa epäsuotuisista olosuhteista huolimatta. Tutkimus tiimin resilienssistä paljastaa, että joustavat tiimit ovat todennäköisemmin tuottavia, ketteriä ja innovatiivisia haastavina aikoina. Tutkimus paljasti myös, että tiimit, joilla on kyky loistaa vaikeissa tilanteissa ja sopeutua merkittäviin muutoksiin eivät todennäköisesti kohtaa pelottavien tilanteiden mahdollisia haitallisia vaikutuksia. Lisätutkimukset paljastivat myös, että joustavammat henkilöt pysyvät todennäköisemmin myös fyysisesti ja emotionaalisesti terveinä taistellessaan epävarmoissa olosuhteissa. (Sharma & Sharma 2016.)

Tiimi vaikuttaa jäseniinsä samaistumisen, mukautumisen ja sisäistämisen mekanismeilla. Ketteryys, innovatiivisuus sekä resilienssiin vaikuttavien tekijöiden tietoinen ymmärtäminen ovat isoja tekijöitä tiimin muutoskyvykkyydessä ja syitä siihen miksi jotkut yritykset pärjäävät muutostilanteissa eivätkä lamaannu yhtäkkiä kriisin yllättäessä (Yliviitala 2019). Muutoskyvykkäät tiimit kykenevät omaksumaan uusia asioita yhdessä ja heillä on laaja-alaista osaamista. He kykenevät tiiminä oppimaan uutta ja jakamaan tietoa toisilleen vaivattomasti, heillä on vankka luottamus pohja ja viestintä tiimin sisällä on rehellistä ja avointa. (Arikoski & Sallinen 2007, 49, 14-15.)

Tiimin hyvä selviytymiskyky perustuu myös siihen, että dynamiikka tiimin sisällä on yksinkertaisesti toimiva ja hyvä. Lisäksi muutoskyvykkäillä tiimeillä on kyky oman sekä tiimin toiminnan tarkasteluun yhteisen keskustelun eli dialogin avulla. Tällaiset tiimit siis kykenevät ajattelemaan yhdessä ääneen ja synnyttämään keskustelun pohjalta uutta tietoa ja ratkaisumalleja. Jotkut tiimit selviävät myös muutoksista toisia tiimejä vaivattomammin, sillä he omaavat yleensä aiempaa kokemusta muutostilanteista ja ovat kyenneet oppimaan näistä muutoksista taitoja, joita voivat hyödyntää uuden muutoksen yllättäessä. (Arikoski & Sallinen 2007,

15-18.) Toiminnan tarkastelu ja tilannetietoisuus johtavat parempaan päätökseen, sillä mitä parempi tietämys tiimillä on kokonaiskuvasta, sitä paremmin siellä kyetään tekemään oikeita päätöksiä, joiden avulla haasteista selvittää (Gucciardi ym. 2018).

Sosiaaliset verkostot sekä niissä syntyvä keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus voivat parhaimmillaan vahvistaa tiimin terveyttä taloudellisesta ahdingosta, merkittävästä muutoksesta tai jopa katastrofista huolimatta. Sellainen yhteisö, joka parantaa jäsentensä elämänlaatua sekä kehittää omaa toimintaa kykenee kasvattamaan myös resilienssin kapasiteettia tiimissä. (Poijula 2018, 179.) Sosiaalisen tuen merkitys on tiimissä valtava, sillä tiimissä muutostilanteen kokevat kaikki sen jäsenet. Vaikea tilanne on siis kaikille tiimin jäsenille yhteinen, jolloin sosiaalista tukea tarvitsevat kaikki tiimin jäsenet. (Gucciardi ym. 2018.)

Tiimin resilienssiin vaikuttaa vahvasti sen jäsenten resilienssikyky sekä tiimin johtajan resilienssi- sekä vuorovaikutuskyky (Alatalo 2018). Tiimin resilienssi syntyykin yksilöiden toiminnasta, joka muodostaa lopulta tiimin toiminnan. Kuitenkin vaikka tiimin jäsenet olisivat yksilöinä resilienttejä ei se takaa, että tiimi on yhdessä muutoskyvykäs ja sopeutuvainen. Tämä perustuu siihen, että haastavien tilanteiden äärellä yksilöt saattavat käyttäytyä tiedostamattaan niin, että heidän henkilökohtainen työtapansa tehostuu, mutta samalla tämän yksilön toiminta voi olla haitallista koko tiimin toiminnan kannalta. (Gucciardi ym. 2018.) Tiimissä muutosjoustavuuteen tarvitaan kaikkien jäsenten kykyä mennä samaan suuntaan ja ymmärtää yhteiset tavoitteet ja niiden syyt. Tämän vuoksi kommunikointi ja vuorovaikutustaidot ovat resilienteillä tiimeillä äärimmäisen hyvät. Tiimissä hyvä vuorovaikutus auttaa saavuttamaan ketterämmin toisten osaamisen tunnistamisen sekä vahvuuksien löytämisen ja hyödyntämisen. (Leino 2020.)

Resilientit tiimit kykenevät katsomaan muutoksiin tehtyjä toimenpiteitä ja ratkaisumalleja useasta eri perspektiivistä ja heillä on halu olla tietoisia muutoksen vaikutuksista koko organisaation ja yrityksen tasolla. Resilientit tiimit kykenevät myös analysoimaan ja kehittämään toimintamalleja koko ajan paremmiksi muutoksen edetessä. Resilienteillä tiimeillä on kyky nähdä muutoksen tuomat tilan-

teet mahdollisuutena oppia ja kehittää toimintaa. Poikkeustilanteet eivät ole tällaisille tiimeille vain hidasteita, vaan myös mahdollisuuksia kehittyä ja viedä yrityksen ja tiimin toimintaa uudelle tasolle. (Alatalo 2018.)

Cavrakin, Bosnicin, Ciccozzin ja Mirandolan (2019) tutkimus osoittaa, että tiimin resilienssiä heikentävät tiimin jäsenet, jotka eivät kykene sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja työskentelemään niiden eteen. Tämän on todettu heikentävän myös niiden yksilöiden motivaatiota, jotka työskentelevät tiimissä lujasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin resilienssiä heikentävät myös jäsenten väliset konfliktit, vihan pito, liika kilpailuhenkisyys sekä narsismi (Gucciardi ym. 2018).

4.4 Resilientti johtaminen

On tärkeää huomioida, että muutoskyvykkäiden yksilöiden kokoaminen tiimiksi ei välttämättä riitä tuottamaan resilienttiä tiimiä, sillä joustavista henkilöistä koostuva tiimi voi silti kärsiä johtamiseen liittyvistä ongelmista (Alliger ym. 2015). Jos johtajan tavoitteena on ohittaa kriisitilanteen aiheuttamat tunteet voi seuraus olla liiallinen loogisuus eli järkeily. Muutokset aiheuttavat tilanteita, jotka ovat epäloogisia eikä niitä kyetä aina ennustamaan tai edes ennakoimaan. Jos johtaja johtaa tällaisia epäloogisia asioita loogisin periaattein on epäonnistuminen todennäköistä. Tunteiden sopiva huomioiminen pitää johtajan sekä tiimin kiinni realiteeteissa, jotka tulevat ulkoa päin. Tällainen toiminta tukee tiimin onnistumista haastavassa muutostilanteessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 55-56.) Alliger ym. (2015) on luonut johtamisen mallin, jota voidaan pitää uuden aikakauden johtamisen oppaana. Malli soveltuu erittäin hyvin tiimien muutostilanteisiin, sillä etenkin kommunikaation merkitys, sosiaaliset resurssit sekä pehmeät arvot ovat mallissa vahvasti esillä.



Kuva 1. Resilientin tiimin toimintamalli. (perustuu Alliger ym. 2015, 181).

Johtajan rooli on muutoksen kynnyksellä suuri, sillä resilienssi on ominaisuus, jota kehitetään positiivisilla kokemuksilla ja tuella haastavien tilanteiden yllättäessä (Yliviitala 2019). Johtajan täytyy olla samanaikaisesti muutoksen kokija, tulevaisuuteen valmistautuja ja työntekijöiden tuki muutoksen ymmärtäjänä (Arikoski & Sallinen 2007, 83). Mikäli johtajalla on kyky kääntää muutostilanteet positiivisiksi haasteiksi ja halu kehittää tiimin jäsenistä oman elämänsä huippu pelaajia, osallistaa, sitouttaa ja luoda merkitystä on tiimikulttuuri menossa oikeaan suuntaan (Alatalo 2018).

Tiedottaminen sekä viestintä ovat muutostilanteissa merkittävässä roolissa. Myös se, ettei tiedotettavaa juuri nyt ole voi olla merkittävää turhan draaman välttämiseksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 91-92.) Johtamistyö onkin oikeastaan koko-aikaista vuorovaikutteista viestintää (Korhonen & Bergman 2019, 111). Johtajan viestintä on kuin tarinan kerrontaa ja käytännöksi konkretisointia, jossa toistolla on iso voima (Korhonen & Bergman 2019, 123). Covid-19 pandemia aiheutti monessa yrityksessä etätöihin siirtymisen, mikä tarkoitti uudenlaisen tiimityö - ja johtamiskentän opettelua (Melin 2020). Virtuaalisen tiimin johtaminen tuo aivan uusia haasteita johtamiselle, sillä tiimin jäsenten hajautuessa ympäri kenttää täytyy huomioida aivan uusia asioita. Virtuaalisen tiimin johtamisessa jokaisen tiimin jäsenen työskentelypaikka on yleensä eri ja jäsenet saattavat työskennellä jopa eri aikavyöhykkeillä. Tällaisessa työskentelyssä vuorovaikutuksen malli muuttuu, sillä palvelimen kautta muun muassa tunnereaktioiden näkeminen on paljon haastavampaa. (Sydänmaanlakka 2009, 167-168.)

Haastavia ongelmia voidaan kutsua myös strategisen hallinnon professorin Nancy Robertsin mukaan pirullisiksi ongelmiksi. Ne ovat ongelmia, jotka ovat yleensä yhteydessä niin organisaation rakenteeseen kuin myös toimintaan itsessään. Roberts esittää erilaisia selviytymisstrategioita erilaisille johtamismalleille. Selviytymisstrategioita ovat autoritaarinen, kilpailuhenkinen ja yhteistyöhenkinen strategia. Yhteistyöhenkinen strategia on todettu edellä mainituista parhaimmaksi vaihtoehdoksi pirullisten ongelmien tarkastelemisessa, sillä kaikkien organisaattorajojen yli toimivaa yhteistyötä sekä tiedon vaihtamista ei voi tarpeeksi korostaa haasteiden edessä. Tässä yhteistyöhenkisessä johtamisessa valta on jakautunut laajalle, mutta täysin ilman kilpailuelementtiä. Tällä mallilla tavoitellaan win-win eli kaikki voittaa tilannetta, jonka tarkoitus on ottaa huomioon koko organisaation etu. (Vartiainen ym. 2013, 43-44.)

4.5 Resilienssitaitojen kehittäminen

Kirjassa ”Joustava mieli tukena elämänkriiseissä” puhutaan (Pietikäinen 2017, 184), että resilienssitutkimusten olennaisin huomio on se, että ihminen kykenee kasvattamaan selviytymistaitojaan. Se on prosessi, joka tarkoittaa myönteistä suhtautumista ja sopeutumista vastoinkäymisten yllättäessä. Resilienssi kasvaa meidän mukamme ja sitä on mahdollista kehittää koko elämän ajan. Yksilö luo resilienssiään kuitenkin vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, joten positiiviset kokemukset ja ympäristö, joka tukee yksilöä kohtaamaan sekä pääsemään yli haasteista auttaa kehittämään sitä. Resilienssin vahvistamisessa on myös olennaista tunnistaa ja ymmärtää omat vahvuudet sekä heikkoudet ja osata kääntää vaikeat tunteen positiivisiksi. Itsensä ymmärtäminen auttaa käsittelemään erilaisia tunnekokemuksia ja sitä kautta luottamaan enemmän itseän ja ympäröivään maailmaan. (Koirakivi & Benjamin 2020.)

Resilienssi on siis opittava taito, vaikka fysiologialla sekä genetiikalla onkin merkittävä rooli sen olemassa olossa. Resilienssi ei siis ole vain ominaisuus vaan kehityspsykologisesta näkökulmasta se määritellään merkittävistä vastoinkäymisistä sopeutumisiksi. Se on vastustuskykyisyyttä riskitekijöille, jotka uhkaavat psykososiaalista hyvinvointia. Resilienssiin vaikuttavat monet eri tekijät lähtien lapsuuden kasvatuksesta koulumaailman kokemuksiin ja aikuisuuteen saakka.

Myös biologiset ominaisuudet ja genetiikka ovat merkityksellisiä siihen, kuinka yksilö pääsee resilienssiään rakentamaan. (Poijula 2018, 16-19.) Resilienssi rakentuu optimistisen mielen, ongelmanratkaisutaitojen, stressinsietokyvyn ja avun hakemisen sekä vastaanottamisen pohjalta (Lipponen ym. 2016, 246).

Kun tiimien rooli työpaikoilla kasvaa on organisaatioiden löydettävä keinoja parantaakseen niiden tehokkuutta. Toimivan tiimin vahvuus on tiimin kyky kestää ja ratkaista haasteita niin, että sekä tiimin suorituskyky, että yhteenkuuluvuus säilyvät ja jopa vahvistuvat. Kaikki tiimit voivat lisätä joustavuuttaan kehittämällä käyttäytymistä tiimin sisällä. (Alliger ym. 2015.) Resilienssitaitoja voidaan kasvattaa tiimissä varmistamalla, että tiimillä on tarvittavat työkalut vastataksaan mahdollisiin haasteisiin. Yhteisiin tai ennakoitaviin haasteisiin voi olla tarpeellista koota tarkistuslistoja ja oppaita, jotka antavat neuvoja ja konkreettisia toimenpiteitä vaikeiden haasteiden ratkaisemiseen. Esimerkiksi NASA tarjoaa miehistöille selkeät menettelytavat tiettyjen hätätilanteiden käsittelemiseksi. Muihin haastaviin tilanteisiin työkalu voi olla esimerkiksi opas, joka sisältää tietoa teknologiasta tai vastauksia avainkysymyksiin. Resurssimatriisi on toinen arvokas työkalu. Siihen tallennetaan tiimin jäsenten nimet, yhteystiedot ja taidot ja sen tarkoitus on tukea ryhmän ketteryyttä haasteiden ilmetessä. Resurssimatriisiin määritellään kunkin tiimin jäsenen asiantuntemus ja se mitä tietoa ja taitoa koko tiimi voi yhdessä tarjota. Matriisiin on myös hyvä laittaa tiimin jäsenten mahdollisuus olla töissä ja se, kuinka heihin saa helpoiten yhteyden. (Alliger ym. 2015.)

Oppaat ja resurssimatriisit voivat mahdollistaa akuuttien haasteiden ilmaantuessa tiimeille sen, että he pystyvät ylläpitämään työprosesseja samalla kun he kohtaavat haasteen. Perusprosessien ylläpitämättä jättäminen voi nimittäin aiheuttaa haasteen jälkeisiä suuria ongelmia, kuten menetettyjä resursseja ja vahingoittuneita asiakassuhteita. Tiimin resilienssikykyä voidaan kehittää myös tiimin kanssa käytävällä sietokykykeskustelulla. Keskustelussa olisi hyvä tunnistaa tiimin kokemat viimeaikaiset haasteet ja ennakoida tulevia haasteita. Tämän lisäksi tiimin yhteisen dynamiikan tarkastelu ja avoin dialogi lisäävät luottamusta ja tuovat uutta tietoa tiimiin. (Alliger ym. 2015.)

Resilienssiä voidaan vahvistaa myös yksinkertaistamalla systeemiä. Kun pyrimme tekemään systeemistä mahdollisimman ketterän ja helposti ymmärrettävän on muutoksen hallinta selkeämpää monimutkaisissa ja haastavissa tilanteissa. Mikäli ihmisten toimintamahdollisuuksia ja vaihtoehtoja pystytään kasvattamaan pystyvät organisaatiot ja tiimit vastaamaan kompleksisen maailman haasteisiin helpommin. Toimintamahdollisuuksien kasvattaminen organisaatiossa voi olla esimerkiksi päätöksenteon hajauttamista tai useamman tavaran-toimittajan hankkimista. Kun resilienssiä vahvistetaan, tarkoittaa se rakenteellisten muutoksien lisäksi uudenlaisten ajattelumallien sisäistämistä ja uuden tiedon oppimista. (Hämäläinen & Vataja 2020.)

5 TIIMIKULTTUURI, VAHVUUDET JA MIELENMALLIT

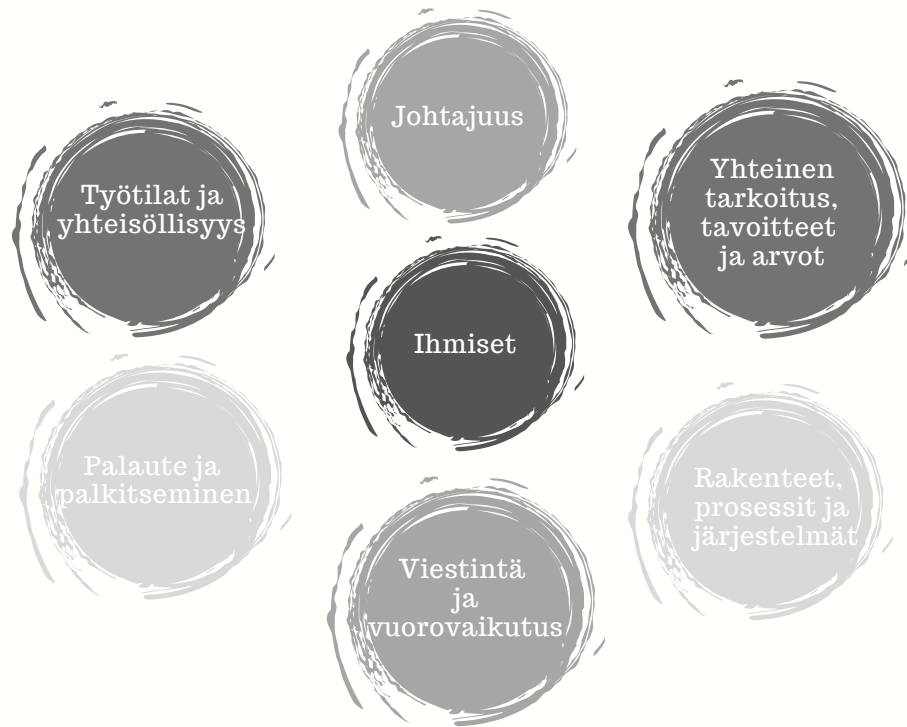
Seuraavassa kappaleessa perehdytään käsitteisiin tiimikulttuuri, vahvuudet ja mielenmallit. Kappaleessa tarkastellaan kulttuurin, mielen mallien sekä asenteiden roolia ja merkitystä työyhteisössä. Tässä kappaleessa syvennytään myös vahvuuksien tunnistamiseen positiivisen psykologian avulla.

5.1 Tiimikulttuuri

Perusmääritelmän mukaan ryhmäkulttuuri koostuu tiimin jakamista arvoista, asenteista, käyttäytymisestä ja uskomuksista. Kulttuuri on osa sitä, kuinka tiimi työskentelee yhdessä kohti tavoitetta ja kohtelee toisiaan. Kulttuuri on vaikea käsitellä juuri sen vuoksi, koska se on sanatonta ja kirjoittamatonta tapaa toimia. Kulttuurissa on vahvasti kyse ihmisten välisestä dynamiikasta, sillä sen luovat pääasiassa ihmiset eivätkä ympärillä olevat esineet tai tilat. Kulttuurin rakentaminen vie aikaa ja se kasvaa hitaasti muotoonsa. Toimivassa ja avoimessa kulttuurissa ihmiset kykenevät tukemaan toisiaan ja luomaan ympärilleen luottamuksellisen ja avoimen turvaverkon. Kulttuurissa, jossa tarvitaan paljon erilaisia sääntöjä, ohjeita ja raskaita pitkiä prosesseja ihmiset eivät luota toisiinsa tai kykene kommunikoidaan rehellisesti ja toisia kuunnellen. Tällaisessa kulttuurissa on harvoin tilaa luovuudelle ja ratkaisuille ja niiden tekemiselle joudutaan jopa hakemaan lupaa. Mikäli yrityksessä organisaatiokulttuuri on vahva ja johdon päätökset ovat linjassa sen kanssa on todennäköistä, että henkilöstö tukee johdon esityksiä ja mielipiteitä. Kun jokainen organisaatiossa voi liittää toimintansa yrityksen visioon ollaan oikealla polulla. (Juuti 2013, 155, 166.) Työelämän ja hyvinvoinnin professori Jane Dutton käyttää työyhteisöstä vertaiskuvana puutarhaa. Hän kehottaa miettimään millainen puutarha saa kaikki kukoistamaan, miten sitä tuetaan ja hoidetaan, mitä tuomme itse puutarhaan ja kuinka vastaava puutarhuri sitä hoitaa. (Lipponen ym. 2016, 117.)

Organisaation kulttuuriin on liitetty kaikki alla olevassa kuvassa olevat kohdat eli johtajuus, yhteinen tarkoitus, tavoitteet ja arvot, rakenteet, prosessit ja järjestelmät, viestintä ja vuorovaikutus, palaute ja palkitseminen, työtilat ja yhteisöllisyys

sekä ihmiset. Kulttuuri kehittyy kaikkien näiden elementtien myötä ja mikäli sitä halutaan uudistaa, tarvitaan toimenpiteitä liittyen näihin kaikkiin osioihin. Arvot ovat kulttuurin ydin ja ne ohjaavat kaikkea toimintaa, niiden ymmärtäminen on siis koko tiimin ja organisaation tasolla on elintärkeää. (Korhonen & Bergman 2019, 133.)



KUVA 2. Johtaja muutoksen ytimessä. (perustuu Korhonen & Bergman 2019, 132).

5.2 Vahvuuksien tunnistaminen positiivisen psykologian avulla

Positiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka keskittyy vahvuuksien tunnistamiseen, hyvinvointiin sekä voimavaroihin, joita ihmisellä on. Positiivisen psykologian tarkoitus on saada ihmiset voimaan hyvin ja löytämään merkityksellisyyden tunnetta elämää kohtaan, innostumaan, elämään myötätuntoisesti ja onnellisesti sekä selviytymään vaikeista tilanteista. (Ojanen 2014, 284.) Merkityksellisyyden etsimisessä on omien sekä tiimin vahvuuksien löytäminen erinomainen alku (Lipponen ym. 2016, 159).

Martin Seligman on yksi positiivisen psykologian perustajista. Hän on kehittänyt PERMAN eli hyvinvoinnin teorian, joka kuvaa psykologisen hyvinvoinnin ja onnellisuuden viittä ydinosaa. PERMA-malli on vahvaan tutkimusnäyttöön perustuva teoria onnellisuudesta ja siihen liittyvistä osa-alueista. Seligman uskoo, että nämä elementit voivat auttaa ihmisiä kohti onnellisempaa ja merkityksellisempää elämää. (Pascha 2020.) Perman viisi ydinosaa koostuvat positiivisista tunteista, sitoutumisesta, ihmissuhteista, tarkoituksesta ja saavutuksista (Lipponen 2014, 209).

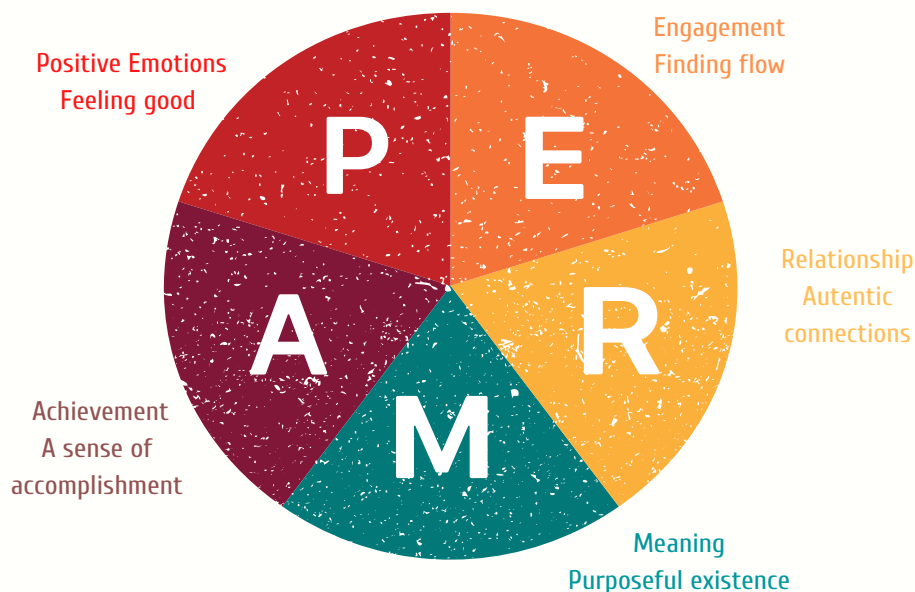
P- Positiivinen tunne on selvin yhteys onnellisuuteen. Positiivisiin tunteisiin keskittyminen on kykyä pysyä optimistisena ja tutkia mennyttä, nykyhetkeä ja tulevaa rakentavasta näkökulmasta.

E – Sitoutuminen helpottaa meitä läsnäolossa, rauhan löytämisessä sekä keskittymisessä. Jokaiselle on tärkeää löytää jokin asia, joka vetää meidät nykyiseen hetkeen ja upottaa johonkin tehtävään tai toimintaan. Tällainen uppoutuminen eli virtaus kasvattaa älykkyyttä, taitoja ja emotionaalisia kykyjä.

R – Ihmissuhteet ovat merkityksellisiä mielekkäälle elämälle. Ihminen on sosiaalinen eläin ja riippuvainen muista ihmisistä. Menestymme sellaisissa tilanteissa, jotka edistävät rakkautta, läheisyyttä sekä vahvaa fyysistä ja henkistä vuorovaikutusta. Vahvat ihmissuhteet ovat äärimmäisen tärkeitä myös vaikeina aikoina.

M – Tarkoitus voi liittyä uskontoon, hengellisyyteen, hyvään työpaikkaan, perheeseen tai tulevaisuuden unelmiin. Tärkeintä on ymmärtää miksi teet sitä mitä teet ja mitä se toiminta tarjoaa sinulle.

A – Saavutukset merkkäävät tavoitteisiin pääsyä. Kunnianhimo ja tavoitteisiin pääsy auttaa meitä saavuttamaan asioita, jotka antavat meille suorituksesta ylpeyden ja onnellisuuden tunteen. Saavutukset ovat elämässä merkityksellisiä, sillä niillä on tapana työntää meitä menestymään ja loistamaan. (Pascha 2020.)



KUVA 3. Seligman's PERMA Model. (perustuu Pascha 2020).

Vahvuudet eivät ole pysyviä ja kiinteitä ominaisuuksia vaan erilaisissa tilanteissa esiin tulevia ja muuttuvia piirteitä, sillä käyttäytymisellämme on tapana muovautua vallitsevaan tilanteeseen sekä paikkaan (Uusiautti 2019, 36). Vahvuuksilla on potentiaalia kasvuun, mikäli niitä ruokitaan tarpeeksi. Tiimeissä on tärkeää pohtia kenen vahvuuksia kannattaa hyödyntää missäkin tilanteissa. Kun puhumme vahvuuksista, olemme lähellä ihmisen tärkeimpiä asioita, sillä elämän ilo, voima ja tuloksellisuus ovat yleensä rakentuneet vahvuuksien ympärillä. Vahvuuksien tunnistamista voi helpottaa sellaisten tilanteiden miettiminen, joissa on ollut haastavaa, mutta haasteesta on selvitty. Myös asiat, joihin uppoudutaan huomaamatta ja taidot, jotka opitaan nopeasti voivat olla vahvuuksia. Tutkimusten mukaan ihmiset, jotka pääsevät käyttämään vahvuuksiaan ovat onnellisempia, luottavampia, energisempiä, elinvoimaisempia, sitoutuneita, vähemmän stressaantuneita ja he kykenevät selviämään vaikeuksista paremmin. (Lipponen ym. 2016, 137-138, 140, 148.)

Vahvuuksia hyödyntämällä yksilö pääsee toteuttamaan itseään ja kokemaan syvää merkityksellisyyden tunnetta. Tätä kutsutaan aidoksi onnellisuudeksi. Vahvuudet ilmentyvät ihmisen henkilökohtaisella tasolla käytännössä neljässä ulottuvuudessa. Neljä ulottuvuutta ovat motivoituneisuuden tuottaman merkityksen kokemus, kompetenssin mahdollistama onnistumisen kokemus, työnteon myön-

teinen uppoutumiskokemus ja optimistisuus. Motivoituneisuuden tuottama merkityksen kokemus tarkoittaa, että työn sisältö on niin kiinnostavaa, että se jo itsessään luo sisäistä motivaatiota. Sisällöllisesti tylsää työtä on haastavaa motivoida esimerkiksi paremmalla palkalla. Palkan rooli ylipäänsä motivaatiotekijänä on kyseenalainen, sillä raha ruokkii pikemminkin ulkoista motivaatiota eivätkä tällöin havainnot omasta osaamisesta ja vahvuuksista kyseistä työtä kohtaan pääse huomioon. Parhaimmillaan sisäinen motivaatio muodostuu siis aidosta kiinnostuksesta työtä ja sen luomia mahdollisuuksia kohtaan, vahvuudet pääsevät loistamaan ja työ tuntuu merkitykselliseltä. (Uusiautti 2019, 87-88.)

Kompetenssin mahdollistama onnistumisen kokemus muodostuu, kun työntekijä kokee osaavansa ja hallitsevansa perustehtävät, jotka hänelle asetetaan. Työntekijän osaaminen ja pätevyys eli kompetenssi ruokkii sisäistä motivaatiota eli kokemusta työn merkityksestä ja tärkeydestä. Kompetenssia voidaan vahvistaa erilaisilla valmennuksilla, työympäristön kehittämällä ja sopivan kokoisilla haasteilla, jotka pakottavat työn tekijän oppimaan uutta, kuormittamatta kuitenkaan liikaa. Työnteon myönteisillä uppoutumiskokemuksilla tarkoitetaan sitä minkälaiset asiat työssä saavat innostumaan ja lisäävät työmotivaatiota sekä mahdollistavat huippukokemuksen eli flowtilan. Myönteiset kokemukset liittyvät puolestaan haasteisiin tarttumiseen, omaan osaamiseen ja sen tunnistamiseen sekä innostavaan työn sisältöön. Optimistisuus työssä puolestaan tarkoittaa kykyä suhtautua vastoinkäymisiin. Kun haasteisiin suhtaudutaan myönteisesti, vähentää se stressiä ja auttaa käsittelemään vaikeita tilanteita. Menestyneiden ajatustavasta kertoo se, että tällaiset ihmiset kuvailevat yleensä työelämässä sattuneita vaikeita tilanteita haasteiksi eivätkä vastoinkäymisiksi. (Uusiautti 2019, 90-93, 95-96.)

5.3 Asenteet ja mielenmallit työyhteisössä

Muutos riippuu pitkälti siitä, kuinka siihen asennoidumme. Punainen vaate mielenmalleissa on ”minä nyt vain olen tällainen”. Se on selkeä merkki kyvyttömyydestä ajatella omaa muutoskyvykkyyttä ja tapa piiloutua tutun ja turvallisen minän taakse. (Neuvonen 2014, 90.) Työelämässä asenne on osaamista tärkeämpää ja muuttuvassa maailmassa asenne voi olla ratkaiseva menestystekijä. Asenteen

merkitys korostuu myös siinä, että tietopohjainen osaaminen vanhenee muutoksen tahdissa nopeaa vauhtia, jolloin siitä on haastavaa saada kestävää kilpailuvalttia. Asenteet eivät ole ominaisuuksia, jotka olemme saaneet syntymälahjana vaan niitä voi ja kannattaa harjoitella ja kehittää. Mikäli asennetta haluaa kehittää, on hyvä tutkia mitä siinä kannattaa kehittää ja miksi. (Björklund 2017.) Koska työelämässä pärjääminen vaatii muutoskyvykkyyttä, myönteistä asennetta sekä ratkaisukeskeisyyttä, voi omalla asenteella vaikuttaa merkittävästi omaan työkykyyn (Rytivaara 2018).

Motivaatiopsykologi Carol Dweck on tutkinut vuosikymmeniä ajatuksiamme omista kyvyistä ja rajoistamme. Näitä hän nimittää minä teorioiksi eli teorioiksi, joita meillä on itsellämme itsestämme, luonteestamme, lahjakkuuksistamme ja kyvyistämme. Ihmisen itsestään omaksuma näkemys vaikuttaa merkittävästi siihen, millä tapaa hän elää elämäänsä. Dweck on kehittänyt kaksi tapaa ajatella, fixed mindset eli muuttumattomuuden asenne ja growth mindset eli muutoksen asenne. (Dweck 2016, 25.)

Muuttumattomuuden asenteen omaavat ihmiset ajattelevat, että heillä on vain tietty määrä älykkyyttä, tietynlainen persoonallisuus sekä tietty moraalinen luonne. Tällaiset ihmiset pyrkivät toiminnallaan jatkuvasti osoittamaan omaavansa edellä mainittuja ominaisuuksia runsain määrin eivätkä suostu myöntämään tai sallimaan sitä, että olisivat joissakin näissä ominaispiirteissä vajavaisia. Muuttumattomuuden asenteella ajattelevat ihmiset olettavat, että kyvykkyydet ilmenevät ennen kuin he ovat oppineetkaan mitään. Ajattelu on hyvin mustavalkoista, olet joko kyvykäs tai et ole. Fixed mindsetissä lahjakkuus on siis synnynäinen ominaisuus eikä uuden oppimisella ole merkittävää hyötyä. Pysyviin luonteenpiirteisiin uskovat ihmiset kokevat, että heidän on menestyttävä nopeasti, sillä tällöin menestyksestä saa olla erittäin ylpeä. Menestyttyään tällaiset ihmiset saattavat kokea ylpeyttä, sillä he ovat saavuttaneet maalin, joka osittaa, että heidän pysyvät luonteenpiirteensä ovat vihdoinkin parempia kuin monien muiden. (Dweck 2016, 25-27, 38, 65.)

Kasvun asenteella ajattelevat ihmiset ajattelevat, etteivät luonteenpiirteet ole pysyviä ominaisuuksia, joiden kanssa on tultava toimeen. Heidän uskomuksensa perustuu siihen, että ihmisen perusominaisuuksia voidaan kehittää harjoittelun

avulla. He uskovat, että jokainen voi muuttua, kasvaa ja kehittyä ponnistelun ja kokemusten avulla. Kasvun asenteen omaksuneille on äärimmäisen haastavaa ymmärtää, että joku haluaa jotain kovasti ja ajattelee myös saavansa sen, mutta ei tee asian eteen mitään. Monet growth mindsetin omaavat henkilöt eivät edes suunnittele huipulle pääsemistä vaan ajautuvat sinne tekemällä sitä mitä rakastavat. Tällaiset ihmiset ajattelevat, että menestyminen tarkoittaa sitä, että olet paras oma itsesi eikä sitä, että olet parempi kuin ympärilläsi olevat. (Dweck 2016, 27, 87, 93.)

6 MUUTOKSET YRITYKSISSÄ

Joskus yritys joutuu sellaiseen tilanteeseen, että muutos ja uudistuminen on välttämätön selviytymisen kannalta. Tällöin pakko asettaa ehdot ja esimerkiksi strategiaa joudutaan muokkaamaan, joistakin liiketoiminnoista luopumaan, kehitetään uutta vanhan tilalle tai joudutaan opettelemaan uuden markkina-alueen valtaus. Yhteinen uhka saattaa olla parhaimmillaan yritystä ja tiimiä yhdistävä tekijä, joka lisää yhteenkuuluvuudentunnetta, koska kaikki tiimissä taistelevat yhteistä vihollista vastaan. Työyhteisöissä tarvitaan koko ajan enemmän yhteishenkeä muutoksesta selviytymiseen. Ahdinko saattaa aiheuttaa monesti hyvää, sillä se pakottaa katsomaan tilannetta eri lasien läpi ja keskittymään enemmän perusasioihin eli tärkeimpien asioiden tekemiseen. (Pirinen 2014, 28.) Tässä kappaleessa tarkastellaan siis muutostilanteita, perehdytään muutosjohtamiseen, muutokseen tiimissä ja muutoksesta selviytymiseen.

6.1 Muutostilanteet

Yleisimpiä tunteita muutoksessa ovat pelko, viha, suru ja ilo. Pelko on ensimmäinen tunne, joka muutoksessa yleensä koetaan, mutta se kuinka siihen suhtaudutaan, ratkaisee paljon. Pelkoon voidaan suhtautua muutoksen alla kolmella eri tavalla; aktiivisesti, näennäisaktiivisesti ja passiivisesti. Aktiivisille henkilöille on tyypillistä vastaanottaa muutostilanne positiivisella asenteella ja uuden oppimisen kautta. Heillä on vahva luotto omiin kykyihinsä ja he kokevat omaavansa mahdollisuuksia vaikuttaa muutokseen. He ovat joustavia ja kykenevät reflektoidaan tekemistään. Näennäisaktiivisille henkilöille on tyypillistä ristiriitainen suhtautuminen muutokseen ja siitä selviytymiseen. Tällaiset henkilöt vaikuttavat muokautuvansa muutokseen, mutta kulissien takana tekevät muutoksenvastaista sabotointia. Yleensä tällaiset henkilöt ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden, mutta pelkäävät heittäytyä sen mukaan. Passiivisille henkilöille on puolestaan tyypillistä paeta tai torjua muutosta. He kehittelevät muutoksen ympärille uhkakuvia, pelkoja sekä vastarintaa. Kyseiset henkilöt ovat haluttomia ymmärtämään muutosta vahvojen torjuntamekanismien vuoksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 55-58.)

6.2 Muutoksesta selviytyminen

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa se millaisia kokemuksia olemme muutostilanteissa aiemmin kokeneet (Arikoski & Sallinen 2007, 51). Eräässä hiljattain tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin ihmisten persoonallisuudessa vahvuuksien yhteyttä selviytymiskykyyn ja siihen, kuinka persoonallisuudet ennustavat henkilöiden reaktioita negatiivisiin tapahtumiin elämässä. Tutkijat valitsivat kuusi vahvuutta, joiden on uskottu olevan yhteydessä selviytymiskykyyn. Vahvuudet olivat toiveikkaus, sitkeys, tarkoituksen tunnistaminen, uteliaisuus, kiitollisuus ja kontrolli. Tuloksien mukaan vain toiveikkaudella todettiin olevan selkeä yhteys selviytymiskykyyn. Tutkimuksessa toiveikkaus toimi merkittävänä voimana haastavien tilanteiden ja hyvinvoinnin välissä. Toiveikkaus liittyy siihen, että haastavissa tilanteissa henkilö uskoo kykenevänsä löytämään useita tapoja kohdata vaikea tilanne ja selvittää siitä. (Kashdan, Goodman, Disabato & Machell 2017.)

Kun muutos yllättää, aiheuttaa se kehossa ja mielessä reaktioita. Normaalit reaktiot äkillisen tilanteen yhteydessä ovat sokki, reaktiovaihe sekä työstämis- ja käsittelyvaihe. Sokki ilmenee tiedon saamisen hetkellä. Se puuduttaa vaikeita tunteita ja auttaa ihmistä toimimaan tarkoituksenmukaisesti, sillä sokissa ihminen saattaa pyrkiä kieltämään saamansa tiedon. Sokin tarkoitus on varmistaa toimintakyvyn säilyminen sekä suojata mieltä tiedolta, jota se ei pysty vielä ottamaan vastaan tai käsittelemään. (Palosaari 2007, 54.) Reaktiovaiheessa ihminen kokee voimakkaita vaihtelevia tunteita, ajatus saattaa katkeilla ja keho reagoi esimerkiksi vapinalla, sydämen tykytyksillä ja pahoinvoinnilla. Tässä vaiheessa mieli alkaa avautua totuudelle ja käsittelemään saadun tiedon merkitystä. Kun välitön vaara on ohi, sokissa tallentuneet tiedot pääsevät prosessoitumaan ja tunteilla on lupa tulla esiin. (Palosaari 2007, 63.) Työstämis- ja käsittelyvaiheessa mieli antaa tilaa pelkojen tarkastelulle ja läpikäymiselle. Ihmisen tunteet alkavat olla tasapainoisempia, mutta keskittymisen sekä muistamisen vaikeuksia voi vielä esiintyä. Tässä vaiheessa mieli antaa tilaa surun ja pelon käsittelylle, mutta alkaa myös luomaa katsetta kohti uutta ja tulevaa. (Palosaari 2007, 65, 200-202.)

Muutoksen läpiviennissä ratkaisevimpia taitoja ovat toimeenpanotaito eli volitio sekä toimeenpanokyvykyys. Toimeenpanon taito on taitoa säädellä tietoisesti

omaa ajattelua, toimintaa, tunteita sekä ympäristötekijöitä. Tulevaisuudessa pärjäävät ne organisaatiot, jotka kykenevät kehittämään kykyään toimia tuloksellisesti muutostilanteissa. (Parpei 2018, 22, 33.)

6.3 Muutoksen johtaminen

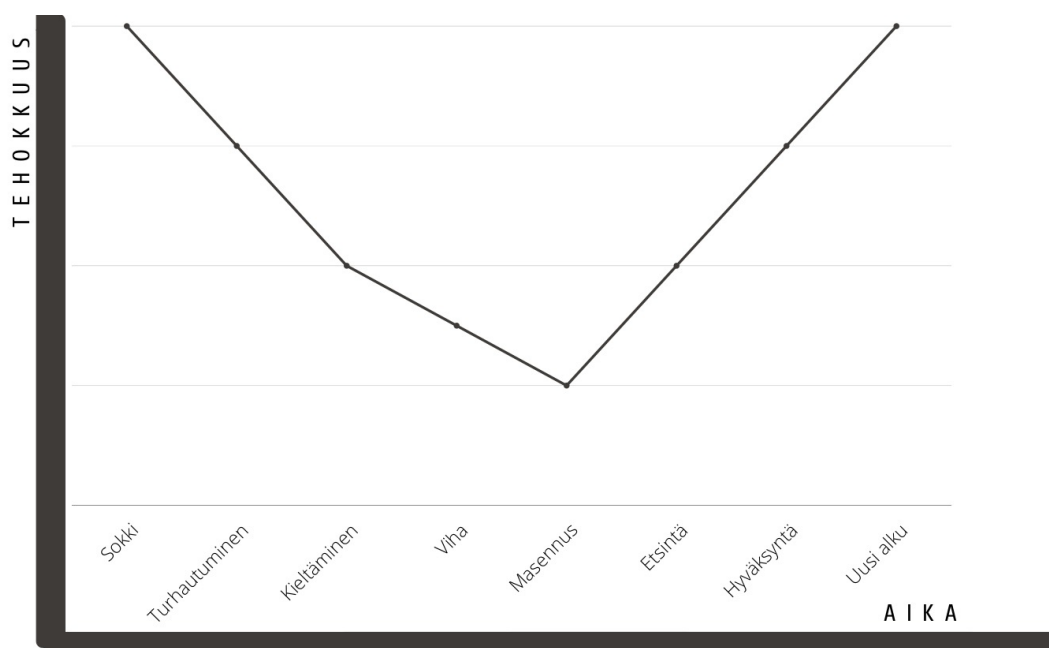
Nykyaikainen menetelmä johtaa korostaa dialogin merkitystä toiminnan aikaansaamisessa. Valmentava vuorovaikutus on organisaation toimeenpanokyvykkyydessä tärkeä pala, sillä sen tarkoituksena on saada ihminen itse pohtimaan ja tutkailemaan omaa työskentelyä, uskomuksia ja tunteita. Johdettava pääsee valmennusdialogin avulla siis itse pohtimaan ratkaisuja ja tekemään päätöksiä. Tällainen toiminta lisää merkittävästi valmennettavan itseohjautuvuutta sekä vastuunottoa. Toimeenpanovaiheen tarkoitus on varmistaa yrityksessä se, että työhön ryhdytään, toiminta suuntautuu oikeisiin asioihin ja, että työskentelyä jatketaan, kunnes määritelty tavoite on saavutettu. (Parpei 2018, 77-79,161.)

Olemme siirtymässä perinteisestä tavoitteiden johtamisesta prosessien ohjaamiseen, jossa toimintatavat ja työskentely on vapaampaa, kunhan suunta on kohti yhteistä visiota (Sydänmaanlakka 2009, 147). Muutoksen aikana tiimin jäsenten tehtävät ja roolitukset saattavat muuttua, joten hyvä esimies opettelee tiimin jäsenten vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä oikeissa tilanteissa. Hyvä esimies kannustaa uuden oppimiseen ja antaa vastuuta sekä rakentaa tiimiin luottamuksen ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet ovat valmiita kertomaan omista ajatuksistaan muutokseen liittyen. Hyvä esimies kuuntelee tiimin toiveita, mahdollistaa työssä suoriutumisen parhaimmalla mahdollisella tavalla, puolustaa tiimiä ja huolehtii kokonaiskuvassa sen asioista. (Pirinen 2014, 29-30.)

Mikäli esimies haluaa pärjätä muutoksen johtamisessa, tarvitsee hän siihen monia eri osaamisia, kuten osaamista työntekijöistä, tiimidynamiikasta ja yrityksestä itsessään. Johtajan taidoillaan on suuri merkitys siinä, kuinka hyvin muutos kyetään viemään läpi ja kuinka siihen sitoudutaan. Kun tavoitteet ja odotukset muutosta kohtaa käydään avoimesti tiimin kanssa läpi, syntyy tiimiin yhteinen ymmär-

rys siitä, miksi muutos tehdään ja mihin sillä pyritään. Tällöin tiimi ymmärtää muutoksen vaikutukset sekä hyödyt, eikä kenelläkään kulu turhaa aikaa spekuloidessa tai arvaillessa muutoksen syitä tai seurauksia. (Pirinen 2014, 14,17.)

Alla oleva muutuskäyrä kuvaa muutoksen elinkaarta. Elinkaari voidaan jakaa viiteen osaan. Osat ovat sokki, epätoivo ja kieltäminen, pelko ja viha, masentuminen, ymmärrys ja hyväksyntä sekä eteenpäin jatkaminen. Muutuskäyrän vaiheet ovat jokaisella ihmisellä hieman erilaiset, mutta käyrä havainnollistaa silti hyvin muutoksen yleisimmät vaiheet yleisimmässä järjestyksessä. (Pirinen 2014, 38.)



KUVA 4. Muutuskäyrä. (perustuu Kubler-Ross 1969). (perustuu Pirinen 2014).

Muutoksen alussa on tärkeintä kuuntelu ja läsnäolo, tilanteen selventäminen sitä tarvitseville, tilan antaminen tunteille, ymmärrys sekä turvallisuuden tunteen luominen. Tilanteen rauhoituttua voi tiimin kanssa miettiä mikä meille on nyt tärkeintä, mitkä asiat kasvattavat hyvinvointiamme, minne haluamme päästä seuraavaksi ja mitä pelkäämme muutoksessa eniten. (Pirinen 2014, 45, 50.) Kun pelko tai viha on ottanut muutoksessa valtaa, on johtajan hyvä muistaa selkeyttää tilanne ja suunta, luoda turvallinen ilmapiiri, jakaa myös omia tunteita, vaalia yhteishenkeä ja huolehtia tiimin suorituksista. Tiimin kanssa on tällöin hyvä keskustella siitä missä on yhdessä jo onnistuttu, mikä meitä motivoi nyt, mitkä ovat tavoitteemme lähiviikoille ja mitkä asiat auttavat meitä pääsemään eteenpäin. (Pirinen 2014, 54-55.) Kun muutos vie tunnelman tiimissä alas ja masentumisen

vaihe on näkyvillä, on hyvä asettaa selkeitä lyhyen aikavälin tavoitteita, luoda uskoa tulevaan ja huolehtia tiimin hyvinvoinnista sekä antaa palautetta ja motivoita kutakin työntekijää tämän tarvitsemalla tavalla. Tässä vaiheessa voi keskustella siitä mitä olemme jo saaneet aikaan, missä olemme onnistuneet parhaiten ja mitä osaamista muutos tiimille ja sen jäsenille tuo. (Pirinen 2014, 57.)

Kun tiimissä tulee ymmärryksen ja hyväksynnän vaihe on tärkeää tuoda esille muutoksen aiheuttamia hyötyjä ja etuja, vahvistaa tekemistä, luoda kyvykkyyksiä, antaa palautetta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä sekä korostaa uuden oppimisen mahdollisuutta. Tässä vaiheessa tiimin kanssa voi myös pohtia mitkä ovat muutoksen tuomat parhaimmat tulokset ja kuinka arvioimme niitä, mitkä ovat suurimmat opit sekä kuinka asiakkaat hyötyivät muutoksesta. (Pirinen 2014, 59.) Kun muutoksessa saavutetaan eteenpäin jatkamisen vaihe, on hyvä nostaa esille onnistumiset ja yhdessä saavutetut lopputulokset, arvioida ja mitata tekemistä ja oppia siitä. Hyvistä suorituksista on tärkeää palkita ja yhteisistä saavutuksista kiittää sekä juhlia. Loppuun on vielä hyvä keskustella tiimin kanssa siitä mitä opittiin, missä onnistuttiin ja mikä oli parasta, mitkä olivat suurimmat esteet ja olisiko jotain voinut tehdä toisin, nousiko esiin jotain selkeitä menestystekijöitä ja mistä olemme muutoksessa yhdessä erityisen ylpeitä. (Pirinen 2014, 59-60.)

6.4 Tiimin merkitys muutoksessa

Nopeasti muuttuvassa maailmassa on koko ajan tärkeämpää pyrkiä vahvistamaan yhdessä tekemisen ja joukkoon kuulumisen kokemuksia, joten tiimit ovat siihen erinomainen ratkaisu (Sajaniemi & Mäkelä 2014, 137). Ihminen elää hyvinvoivaa ja merkityksellistä elämää olemalla vain yhteydessä toisiin ihmisiin. Jos ympärillä olevat ihmiset voivat hyvin lisääntyy yksilön luottamus ja hyvinvoinnin mahdollisuus. (Pessi 2014, 181.) Tiimistä on tullut yrityksen tärkein suoritus- ja osaamisyksikkö. Tiimin viisaus ja kollektiivinen älykkyys on noussut viime aikoina suuresti esille, sillä tiimi tietää ja saa aikaan enemmän kuin sen viisainkaan yksittäinen edustaja. Tiimin monipuolisuudella on suuri merkitys, sillä joukko saman alan edustajia katsoo asioita hyvin samankaltaisten linssien läpi, jolloin yhteisen näkemyksen laajuus ei pääse kasvamaan suureksi. (Sydänmaanlakka 2009, 49, 160.)

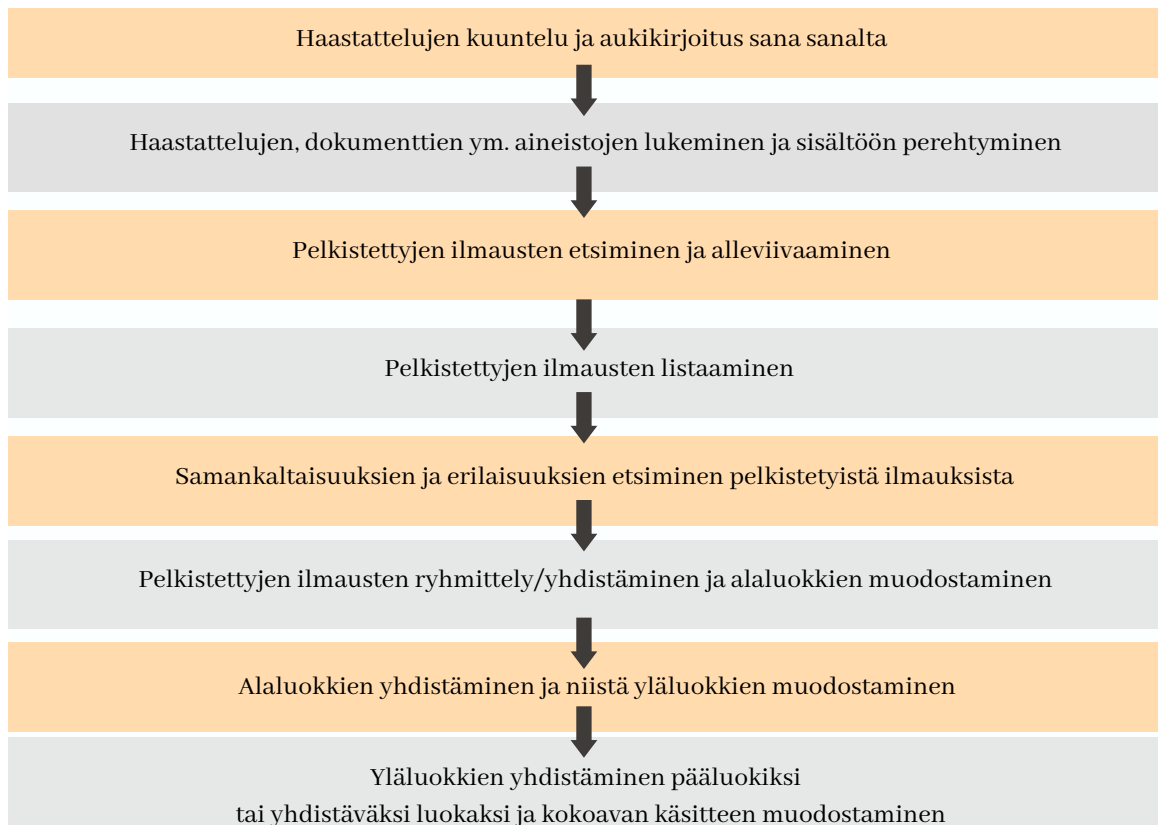
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraava luku käsittelee tutkimuksen menetelmiä ja vaiheita. Luvussa käsitellään tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta, käydään läpi tutkimuskysymykset sekä haastateltavien kuvaus ja haastatteluprosessi. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, sillä se mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja luo mahdollisuuden ilmiön tarkkaan kuvaamiseen (Kananen 2017, 35). Tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrys tiimin resilienssikyvyn merkityksestä koronapandemian kaltaisen muutostilanteen aikana ja tietoa siitä mitä tiimiresilienssi vaatii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

7.1 Laadullinen tutkimus

Tämä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoitus on kuvata mahdollisimman tarkasti todellista elämää. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään uusia löydöksiä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisella tutkimuksella voidaan viitata tutkimuksiin, jotka koskevat esimerkiksi elettyjä kokemuksia, tunteita, käyttäytymistä, organisaation toimintaa tai ilmiöitä kulttuurissa tai maailmalla. (Strauss & Cobin 1990, 10-11.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa todellisuutta kootaan tutkimukseen osallistuneiden kertomusten perusteella. Keskeisimpiä kysymyksiä, jotka ohjaavat tutkimusta ovat tutkittava ilmiö itsessään sekä sen ympärille muodostuneet tapahtumat ja mahdolliset tuntemukset. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen määrään tapauksia, jolloin aineiston tieteellinen kriteeri ei ole sen määrä vaan pikemminkin haastatteluiden ja tapausten laatu. (Eskola & Suoranta 2014, 18-19; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161.)

Tutkimusta on tehty laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkien haastateltavien kokemuksia koronapandemian aikana. Tutkimusaineisto on ensin redusoitu eli pelkistetty, tämän jälkeen klusteroitu eli ryhmitelty ja lopuksi abstrahoitu eli käsitteellistetty. Alla oleva kuva kuvaa tarkemmin tutkimuksen prosessia ja sen vaiheita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-125.)



KUVA 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysi eteneminen. (perustuu Tuomi & Sarajärvi 2018).

7.2 Tavoitteet ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen (Kananen 2017, 35). Tutkimuksen avulla pyritään luomaan tietoa työtiimien kohtaamasta pandemiatilanteeseen, tiimiresilienssin merkityksestä muutoksessa sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on: Mikä on tiimin resilienssikyvyn merkitys koronapandemian aikana? Mitkä tekijät tiimin resilienssiin vaikuttavat?

Tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan työtiimejä, jotka ovat toimineet koronapandemian aikana ja kokeneet mahdolliset Covid-19 viruksen aiheuttamat muutokset yrityksissä. Tavoitteena on tutkia tiimin resilienssikykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä tiimiresilienssin merkitystä muutoksen aikana. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa ja luoda kattava teoriapohja tulevan liiketoiminnan harjoittamiselle.

7.3 Haastateltavien kuvaus ja haastatteluprosessi

Haastateltavat yritykset valikoituivat tutkimukseen niiden koon ja toimialan myötä. Tutkimukseen pyrittiin valikoimaan mahdollisimman paljon eri toimialan yrityksiä, jotta tutkimustuloksista saataisiin mahdollisimman monipuoliset. Keskusteltua mahdollisten haastateltavien kanssa valittiin tutkimukseen yritykset, jotka esittivät kiinnostuksensa erityisesti tiimin toimintaa ja kehittämistä kohtaan. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan sellaiset yritykset, jotka antoivat olettaa, että koronapandemia on vaikuttanut heidän toimintaansa jollain tavalla. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten tiimit olivat kiinnostavia kohteita resilienssin näkökulmasta tiimien koon, tilanteen ja erilaisuuden myötä. Tutkimuksessa oli mukana hyvin erilaisia tiimejä, sillä osa tiimeistä oli vasta syntynyt, osa tiimeistä oli puolestaan ollut hyvin kauan yhdessä ja kasvanut tiiviiksi joukoksi ja osa tiimeistä asettui näiden kahden välille. Tutkimuksessa olleista tiimeistä vain yksi tiimi oli selkeästi muutoskyvykäs myös ennen korona-aikaa. Haastateltavat yritykset ovat mikro- ja pienyrityksiä eli alle 50 henkilön yrityksiä. Mukana tutkimuksessa on yrityksiä IT-alalta, kaupan alalta, konsultointi- ja valmennuspuolelta sekä järjestötoiminnan puolelta. Yritykset sijaitsevat kaikki Suomessa ja toimivat pääsääntöisesti Länsi- ja Etelä-Suomessa. Yhteensä tutkimuksessa on haastateltu kuutta yritystä ja haastatteluja on pidetty etätyövälineiden kuten Zoomin ja Teamsin avulla sekä lähikontaktissa. Haastateltavien henkilöiden sekä yritysten nimet ja muut tunnistetiedot on tutkimuksessa muutettu, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman rehelliset ja luotettavat. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina eli haastattelijan tukena on ollut kysymysrunko, joka on toiminut muistilistana haastattelussa käsiteltävistä asioista. Haastattelut kestivät 40 minuutista tuntiin ja ne nauhoitettiin tietokoneella sekä puhelimella.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi haastatteluissa ilmenneitä tuloksia, joiden nähdään olevan yhteydessä tiimin selviytymiseen muutostilanteesta. Haastattelut antoivat selkeää kuvaa siitä, mitkä tekijät tiimissä olivat merkityksellisimpiä koronapandemian aiheuttaman muutoksen aikana.

8.1 Tiimin johtaminen muutoksessa

Haastateltavien puheissa näkyi selkeästi, että kaikki haastateltavat ovat hyvin tietoisia tiimeistään ja siitä ketkä yrityksessä tiimiin kuuluvat. Haastateltavat osasivat myös sanoittaa tiimin sisäiset roolit, mahdolliset erityisosaamisalueet sekä tarkemmatkin työtehtävät. He myös ymmärsivät tiimin määritelmän ja olivat selkeästi tietoisia hyvän tiimin rakentamisesta ja merkityksestä. Haastatteluiden perusteella voi todeta, että tutkimuksen tiimit asettuvat vaihtelevasti potentiaalisen ja todellisen tiimin määritelmiin. Haastateltavien ydintiimit koronapandemian aikana ovat olleet kooltaan kahden ja seitsemän henkilön väliltä. Haastatteluissa ilmeni, että viisi kuudesta tutkimukseen osallistuvasta haastateltavasta oli tiimissä muutoksen aikana johto- tai esimiesroolissa. Yksi haastateltava työskenteli yrityksessä, jossa johtajan roolia ei ole tarvinnut jakaa.

Et meillä on seitsemän vakinaista kokopäivästä työntekijää ja sitten kaksi ketkä tekee meille sit etänä osa-aikaisena projekteja. Et puhutaan siitä seitsemän hengen porukasta. (Yritys 2.)

Me puhutaan johtoryhmästä eli siellä on kaikkien liiketoimintayksiköiden vetäjät ketkä muodostaa sitten johtoryhmän (Yritys 3).

Mähän oon toimitusjohtaja ja osakas tässä tiimissä. Mä vedän sitä hyvin pitkälti kaverijohtamisen periaatteiden mukaisesti. (Yritys 6.)

Kaikkien haastateltavien puheessa näkyi joitakin resilientille yksilölle ja johtajalle tyypillisiä ominaisuuksia. Kolmella haastateltavalla resilientin johtajan tyypillisistä

ominaisuuksista nousi selkeästi esille positiivinen ajattelu, kriisitilanteiden johtaminen, valmentava johtamistyyli ja positiivinen minäkuva. Nämä ominaisuudet ilmenivät itsevarmuutena ja muutostilanteen kokemisena turvalliseksi. Eräs haastateltava totesi myös spontaanisti omaavansa korkean resilienssikyvyn. Kaikkien haastateltavien kohdalla voidaan nostaa esille yksilön psykologisista ominaisuuksista etenkin rohkeus, positiivinen asenne ja emotionaalinen sitkeys. Kaikki haastateltavat totesivat muutoksen olleen mahdollisuus ja tuoneen tiimille muun muassa lisää luottoa omiin kykyihin, ymmärrystä ja vahvistusta tiimin tärkeydestä sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia yritykselle.

Minulla on semmonen positiivinen bioche eli tarkoittaa kognitiivinen vääristymä eli mä nään asiat hirveen positiivisesti. Eli mä nään passakin timanttia ja mä koen sen itse vahvuutena. (Yritys 3.)

Mä oon parhaimmillani silloin, kun on tämmönen kriisi. Et mun omasta mielestä mun resilienssikyky on aika korkea. (Yritys 6.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki haastateltavat ovat pyrkineet rakentamaan tiimiin kulttuuria, jossa jokaisen on hyvä olla sekä työskennellä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta johtajien ja yrittäjien empatiakyvyn ja ihmisläheisyyden olevan merkittävä osa heidän johtamis- ja työskentelytyyliään. Haastatteluissa ilmeni myös, että muutoksen aikana joissakin yrityksissä tiimin ajattelua on pyritty tietoisesti ohjaamaan positiivisuuteen, toiveikkuuteen ja tekemiseen.

Tästä kyllä selvittää, että ei oo mitään hätää. Tehdään ne asiat mitä on suunniteltu ja sitten menee kaikki hyvin. (Yritys 4.)

Kyllä mä pyrin tietoisesti aina ohjaamaan ihmisiä tekemiseen ja positiiviseen ajatteluun (Yritys 6).

Kyllähän tossakin kanto varmasti se positiivinen ajattelu, että nyt me vaan tehdään tää, kyl me siit selvittää. Meillä ei vielä oo kaikkia vastauksia, mut et ei meillä vielä oo kaikkia kysymyksiäkään. (Yritys 3.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki muutoksen johtajat ovat huomioineet työntekijänsä erityistoimin muutoksen aikana. Johtajat halusivat osoittaa kiinnostuksensa ja ymmärryksensä työntekijän tilannetta kohtaan esimerkiksi puhelinsoiton tai työpaikalla tehtävien toimenpiteiden avulla. Työpaikoilla luottamuksen ilmapiiriin sekä turvallisuuden tunteeseen panostettiin. Eräs haastateltava kertoi myös halunneensa yllättää jokaisessa etäkuukausipalaverissa työntekijänsä lähettämällä heille perinteistä palaveripuuroa tai ruokalajakortteja kotiin. Haastateltavan sanojen mukaan ele on pieni, mutta sen merkitys suuri. ”Pointti siinä vaan se, että tää on meille tärkeä asia ja et työnantaja haluaa tällä osoittaa sen, että se ei oo vaan se asian puhuminen ja myös se et ihmiset tulis nähdä jotenkin” (Yritys 2).

Mä soitin ihmisille et tarviiko ne jotain johtamispalveluita tänään, että onko tarvetta tämmösille (Yritys 6).

Mäkin soitan nytten koko mejän henkilökuntaa läpi ja kysyn et mitä kuuluu ja onks jotain mitä mun ois hyvä tietää. Ja ideoita ja sitä vuorovaikutusta tarvitaan ihan hirveesti, koska ihmisillä on niin paljon tietoa ja kokemuksia. (Yritys 3.)

Haastatteluissa ilmeni, että kaikissa yrityksissä tiimin roolia korostettiin muutoksen aikana ja päätöksenteosta pyrittiin saamaan tiimin jäseniä osallistavaa. Kaikkien haastateltavien puheessa korostui me-henki ja yhteisen tekemisen merkitys sekä se, että tiimin sosiaalisella tuella on ollut suuri merkitys jaksamisen ja muutostilanteesta selviämisen kannalta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muutosta on johdettu prosessina ja siihen on saatu sitoutettua kaikki tiimin jäsenet.

No ite pidin tärkeänä, että ekoihin ideointipalavereihin osallistui kaikki, vaikka osalla työnkuva ei niin paljon muutu. Vaan se et me ollaan yhdessä siinä koko porukalla ratkomassa sitä, miten järjestö vois parhaiten palvella jäsenistöään. (Yritys 2.)

Ja pari viestiä koko henkilöstölle oon muotoillu ja kertonu, että oon todella ylpee siitä, että kaikki asiat, joita piti tehdä niin tehtiin yhdessä

ilman mitään kitinää tai kyseenalaistamista, että kaikki ymmärsi sen (Yritys 4).

Haastatteluissa ilmeni, että tiimin jäsenten asenteet ja mielen mallit ovat olleet muutosmyönteisiä ja positiivisia. Voidaan sanoa, että kaikilla tiimeillä on ollut hyvin positiivinen maailmankäsitys, sillä tilanteen vaativat toimenpiteet on kyetty näkemään mahdollisuuksina. Ensisokin hetkellä tilaa keskustelulle ja rehelliselle dialogille on luotu ja tiimeihin on pyritty rakentamaan ilmapiiri, joka sallii kaikenlaisen keskustelun aiheen ympäriltä. Useampi haastateltava käytti myös sota -tai taiteluvvertauksia kuvatakseen tiimin asennetta koronapandemiaa kohtaan. Haastatteluiden perusteella tiimeissä ilmeni olevan vahva kasvun asenne ja kyvykkyy- sekä halu uuden oppimiselle. Haastateltavat ovat kokeneet tilanteen vastoinkäymisen sijaan haasteena ja tällaisella puheella on viitteitä menestyneiden ihmisten ajattelutapaan.

Kuvaa mun mielestä todella hyvin semmosta talvisodan henki -tyyppistä, et nii oli havaittavissa, mikä oli sit jälkeinpäin havaittuna hienoo (Yritys 4).

Ihmiset näki siinä sitten yllättäen mahdollisuuden ja pakon tehdä asioita toisin, mutta et kuitenkin noin päin (Yritys 2).

Haastatteluissa ilmeni, että muutoksessa epävarmuuden tunteita aiheuttivat pääsääntöisesti pelko mahdollisista lomautuksista ja irtisanomisista. Myös oma tai tiimikaverin sairastuminen herätti keskustelua ja huolta. Pelkoon suhtauduttiin tiimeissä kuitenkin hyvin aktiivisesti eli omiin kykyihin luottaen ja toimintaa reflektoiden. Pelkoa tiimeissä käsiteltiin keskustelulla ja esteitä työnteon edestä pyrittiin poistamaan. Esimerkiksi sairastumisen pelkoon pyrittiin tuomaan apuvälineitä, kuten omia käsidesejä, taukotilan rajoitettuja vuoroja ja tehostettua hygieniaa.

Me pyrittiin siihen, että kaikilla ois mahdollisimman turvallinen olo olla töissä. Tehtiin tietoisesti tiettyjä turvallisuuteen liittyviä järjestelyjä, jotka ihmisille luo sen tunteen, että tässä on huomioitu asioita. (Yritys 4.)

Ensinnäkin se, että miten käy töiden, et onks niitä kaikille ja sitten toisena yhtä vahvana pelon tai epävarmuuden asiana sitten tää yleinen, että mitä jos joku sairastuu (Yritys 4).

Haastatteluissa ilmeni, että korona-ajan edetessä tiimin ajattelussa ei havaittu mitään suurempia muutoksia. Asenne muutokseen oli muokkautunut jo alussa hyvin optimistiseksi eikä sen koettu muuttuvan pandemia-ajan edetessä. Haastatteluissa ei noussut esille, että tilanne olisi koettu liian kuormittavana tai stressaavana, tämä voi selittyä tiimin hyvällä asenteella, joka on auttanut vaikeissa tilanteissa lepäämistä. Eräs haastateltava nosti esille, että muutoksen alussa oli kyse selviytymisestä ja myöhemmin kun tilanne oli hallinnassa, mietittiin kuinka siitä voisi saada lisää liiketoimintamahdollisuuksia.

Haastatteluissa kävi ilmi, että muutos on opettanut tiimeille paljon ja sen aikana on ymmärretty oma ja tiimin kyvykkyys. Tämän koetaan kasvattaneet merkittävästi tiimin itsevarmuutta ja luottamusta. Muutamassa haastattelussa nousi esille myös muutoksen tiimiytävä voima, sillä useampi haastateltava totesi, että muutos on tehnyt tiimille hyvää ja muistuttanut sen merkityksestä ja tärkeydestä. Yhdessä haastattelussa nousi myös esille erään tiimin jäsenen mielenmallin muutos etätyötä kohtaan. Heidän kulttuurissansa etätyöskentelyä on leimannut ennen hieman negatiivinen asenne, mutta pandemia-aika on muuttanut tätä suhtautumista ja kulttuuri tiimin sisällä on muovautunut paljon positiivisemmaksi etätyöskentelijöitä kohtaan.

Tekis jopa mieli sanoo, että se toisista etänä etääntyminen teki ehkä mejän tiimille hyvää. Ihmiset näkee ehkä paremmin sen, että mikä hyöty siitä yhteisöstä itselle on. Tiimin merkityksen vahvistu ja kuinka tärkeää se epävirallinen jutustelu on. (Yritys 2.)

Koettiin et meistä on tai et me tiiminä selvittään tommosta kriisitilanteesta tai et me varmasti ollaan tietyllä tapaa vahvempia ja ei saa lannistua, vastoinkäymisiä tulee, mut sit vaan pitää toimia. Sitte myös se, että jos toimii ja sit tuntuu et tää ei nyt toiminu, että sit vaa kokeilee jotain muuta, mut pääasia et vaa kokeilee. (Yritys 5.)

Kaikki on nyt tajunnu sen, että se työ mitä me tehdään ei todellaan oo paikkasidonnaista ja se on varmasti semmonen positiivinen muutos (Yritys 2).

Tiimin johtaminen muutoksen aikana on ollut hyvää. Muutostilanne on kyetty kääntämään positiiviseksi haasteeksi ja johtajilla on ollut taito osallistaa, sitouttaa ja luoda merkitystä sekä toivoa tiimeille muutoksen aikana (Alatalo 2018). Johtajat ovat kyenneet johtamaan haastavaa tilannetta empaattisella ja positiivisella otteella niin, että muutoksen vaatimat toimenpiteet on kyetty tekemään nopeasti ja tiimin toimeenpanokyky on kyetty pitämään korkealla. Parpei (2018) sanookin, että muutoksen läpiviennissä yksi ratkaisevimmista taidoista on toimeenpanotaito eli volitio (Parpei 2018, 22). Johtajat ovat ymmärtäneet muutoksessa viestinnän, dialogin ja kuuntelun tärkeyden ja monessa yrityksessä jopa lisänneet näitä (Korhonen & Bergman 2019, 111). Kaikilla muutoksen johtajilla oli myös selkeä kasvun asenne ja ymmärrys siitä, että jokainen voi muuttua, kasvaa ja kehittyä (Dweck 2016, 27).

Tiimikulttuurissa me-henkeen ja yhteisen luottamuksen rakentamiseen on panostettu ja muutostilanteessa sosiaalisella tiimin tuella koettiin olevan suuri merkitys selviytymisen kannalta. Haastatteluissa korostettiin yhteisen vision ja mission merkitystä, joiden avulla tiimin on ollut helpompi saada yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutos tehdään ja mihin sillä pyritään (Pirinen 2014, 14, 17). Muutoksen koetaan yhdistäneen tiimiä ja lisänneen niin yksilöiden kuin tiiminkin itsevarmuutta ja omiin kykyihin luottamista. Yhteinen uhka on siis lisännyt yhteenkuuluvuudentunnetta, koska koronapandemian aiheuttamassa tilanteessa kaikki tiimin jäsenet ovat taistelleet yhdessä yhteistä vihollista vastaan (Pirinen 2014, 28).

8.2 Tiimikulttuurin merkitys muutoksessa

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että kaikissa yrityksissä tiimikulttuuriin on panostettu ja sen arvo kokonaiskuvassa ymmärretään. Valtaosassa haastatteluista ilmeni, että tiimikulttuurin eteen on tehty vaikuttavan paljon töitä ja tämän työn on nähty tuottavan toimiva tiimi ja hyviä tuloksia. Haastatteluissa kävi ilmi,

että kaikki haastateltavat yritykset järjestävät tiimin kanssa vietettävää aikaa yhteiseen kalenteriin ja pitävät sitä merkityksellisenä. Tällaisiksi tiimiytymiselle ja sisäisen dynamiikan rakentamiselle tärkeiksi asioiksi nostettiin yhteiset aamupala-ahetket, tiimipäivät ja joka vuotiset yhteiset juhlat. Kaksi haastateltavaa totesi pitävänsä korkeanpaikanleirejä tai mökkiviikonloppuja tiimeilleen. Näissä tarkoitus on syventää tiimin keskeistä luottamusta, tutustua ja viettää aikaa yhdessä.

Tiimikulttuuri, että A on tiedostettu, että se pitää olla, B, että sitä työstetään ja C, että se on ollut jollain hyvällä tasolla. Veikkaan et ne tiimit kyllä sitten pärjää paremmin, jolla tää on olemassa tällänen kyvykkyys. (Yritys 1.)

Nämä on ne tilanteet miksi mä sanoisin, että jokaisen yrityksen tai työyhteisön pitäisi panostaa siihen yhteisöllisyyteen ja vahvaan kulttuuriin tai ihmisistä välittämiseen niiko aidosti, koska nyt jos tässä tilanteessa joudutaan lähtee opettelemaan vuorovaikutusta tai toisen arvostamista tai luottamusta niiko tiimissä, niin onnea vaan, että haastavaa varmasti on (Yritys 3).

Haastatteluiden perusteella merkityksellisimpiä asioita tiimikulttuurin rakentumisessa on ollut dialogi eli yhteinen keskustelu ja aika. Eräs haastateltava mainitsi, että tiimin rakentuminen nykyiseen tilanteeseen on vaatinut heiltä paljon aikaa ja tilaa yhteiselle ajattelulle. Useat haastateltavat totesivat tiimikulttuurin olevan avoin ja salliva ja he korostivat, ettei lupaa tekemiselle tarvitse pyytää vaan tiimin sisällä vallitsee vahva keskinäinen luottamus ja salliva ilmapiiri uuden ideoinnille ja toteutukselle. Kolmessa haastattelussa nousi esille hyväksyvä ilmapiiri epäonnistumisista ja virheitä kohtaan, ne nähdään keinona oppia uutta ja tuoda tietoa koko organisaatiolle. Haastatteluiden perusteella voidaan siis todeta, että luottamus pohja muutoksen aikana useassa haastateltavassa yrityksessä on ollut hyvin vankka ja tiimin keskeiseen dynamiikkaan on panostettu.

Me ollaan oikeesti annettu riittävästi aikaa nimenomaan sille keskustelulle eli yhteisen ymmärryksen rakentamiselle (Yritys 1).

No mutta se luottamus pohja ja ihmisillä on iso autonomia kanssa, et saa tehdä omia asioita, että ei meillä kytätä mitään työaikoja. Että ihmiset ottaa oman vastuunsa. (Yritys 6.)

Mäkin oon niiko valmentanu koko mejän organisaation Tiimiakatemian mindsetistä ja growth mindsetistä ja mikä sun asenne on oppia uutta. Ja se tarkoittaa myös sitä, et uskalletaan kokeilla, uskalletaan tehdä mokia ja epäonnistua. (Yritys 3.)

Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että myös selkeät tavoitteet, tehtävälisterit ja yhteiset toimintatavat ovat rakentaneet tiimin kulttuuria. Tiimin jäsenet ovat tietoisia siitä mitä kohti he ovat menossa ja heillä on selkeä visio tai missio mitä seurata. Tällainen yhteinen päämäärä tai tavoite helpottaa työskentelyä ja luo raamit yhdessä tekemiselle. Yhdessä haastattelussa kerrottiin, että heillä tiimin jäsenten kanssa käytiin tavoitekeskustelut myös muutoksen aikana. Tällä pyrittiin selkeyttämään muutostilannetta ja auttamaan työntekijöitä asennoitumaan ja ymmärtämään tulevat työtehtävät sekä esittämään mahdollisia toiveita ja kehitysehdotuksia työtehtäviin sekä muutokseen liittyen. Mielenkiintoista oli se, että vain yksi haastateltava nosti esille yrityksen arvojen merkitystä prosessin aikana. Arvoihin ei siis tukeuduttu ainakaan haastatteluissa ilmi tulleiden tietojen perusteella, mutta tietysti ne ovat voineet vaikuttaa myös päätöksenteon ja toimenpiteiden takana ilman niiden sanoittamistakin.

Meillä on ollut yhteinen selkeä tavoite (Yritys 1).

Et sellaset tavoitekeskustelut pidettiin huhtikuussa, ikään kuin et saatiin kuitattua se alkuvuosi. Sitten jokainen pääsi itse kertomaan vielä, että mitä ideoita tulee omaan työhön tai muutenki. Ne oli hyvin avoimet ja rehelliset. (Yritys 2.)

Eräs haastateltava nosti esille myös rekrytoinnin tärkeyden tiimin rakentamisen näkökulmasta. Se, että heidän tiimistään on muodostunut niin toimiva ja kulttuurista siellä toisia tukeva ja eteenpäin puskeva on myös suunnitellun ja onnistu-

neen rekrytoinnin tulosta. Tiimi on pyritty kasaamaan tietoisesti toimivaksi valitsemalla siihen tiettyjä piirteitä omaavia henkilöitä ja kasaamaan heistä toimiva työtiimi.

Kun mä aloitin tässä hommassa kuusi vuotta sitten, silloin meillä ei ollut oikeeta henkilöä tässä tiimissä. Osan jouduin ohjaamaan pois kokonaan ja yks lähti onneks pois. Mä haastattelin ihmiset Lencionin kaavion kautta, kun tulee uusia ihmisiä, et ne on nälkäsiä, nöyriä ja tunneälykköjä. (Yritys 6.)

Haastateltavien yritysten tiimikulttuuri ennen muutosta ja muutoksen aikana on ollut hyvää. Kulttuuriin on panostettu ja tiimin rakentamista pidetty merkityksellisenä. Tiimikulttuurin rakennuksessa tärkeimmiksi elementeiksi nousivat dialogi sekä yhteinen aika ja muutoskyvykkäillä tiimeillä onkin yleensä kyky oman sekä tiimin toiminnan tarkasteluun yhteisen keskustelun eli dialogin avulla. (Arikoski & Sallinen 2007, 14-15.) Hyvä kulttuuri on mahdollistanut tiimeille avoimen keskustelun ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa virheet sallitaan ja epäonnistumiset nähdään oppimisen paikkoina. Tämä on helpottanut muutoksesta selviytymistä ja koronapandemian asettamien haasteiden voittamista, sillä avoimessa kulttuurissa ihmiset ovat kyenneet tukemaan toisiaan ja luomaan ympärilleen vahvan sosiaalisen turvaverkon. Merkittäväksi tekijäksi toimivan kulttuurin rakentumiselle nostettiin myös yhteiset tavoitteet sekä visio ja missio, jota seurata. Muutoksen aikana tiimin jäsenet ovat siis olleet tietoisia siitä mitä kohti he ovat menossa. (Juuti 2013, 155, 166.) Hyvään muutosjoustavuuteen tarvitaankin kaikkien tiimin jäsenten kykyä mennä samaan suuntaan ja ymmärtää yhteiset tavoitteet (Leino 2020).

8.3 Pandemian aiheuttamat muutokset

Haastatteluissa ilmeni, että suurimmat pandemian aiheuttamat muutokset yrityksessä liittyivät liikevaihdon romahdukseen ja toimenpiteisiin, joilla tilanne saataisiin pelastettua. Tällaisia toimenpiteitä olivat esimerkiksi verkkokauppojen sekä verkkokassajärjestelmien rakennus, aukioloaikojen muutokset, uudet innovaatiot sekä työtehtävien muutokset. Myös eräässä yrityksessä jouduttiin pitämään YT-

neuvottelut ja irtisanomaan 35% henkilöstöstä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tiimeissä ajattelu on ollut hyvin joustavaa eikä muutoksista ole lannistuttu, vaan niihin on pyritty innovoimaan heti uudenlaisia ratkaisuja. Timien volitio- eli toimeenpanokyky on siis koronapandemian aikana ollut huikea ja sanotaankin, että tulevaisuudessa pärjäävät yleensä ne, jotka kykenevät kehittämään toimintaansa tuloksellisesti etenkin muutostilanteissa.

Siinä vaiheessa sitten kun huomattiin, että täällä ei käy asiakkaita niin me aloitettiin tositosi nopeesti verkkokauppa. Huhtikuussa meidän asiakasmäärä oli pahimmillaan 50% normaalista. Sitä on siis mahdoton ees kuvailla riittävän hyvin, se toiminnan muutos, kun kaikki verkkokassajärjestelmät pitää perustaa yms. Tekemisen mallit muuttu merkittävästi. Me siirrettiin kiireessä osastoihmisiä ja kassaihmissä tekemään sitä keräilytyötä ja se oli ikään kuin ihmisten siitä palkansaamisen näkökulmasta se pelastus. (Yritys 4.)

Eli tota näitä valmennuksia alettiin pitämään etänä ja tämmösiä Sokratespäiviä alettiin pitämään. Sit me järjestettiin sillä Business Finlandin rahalla semmonen valmennusohjelma näille kumppanivalmentajille. (Yritys 6.)

Haastatteluissa ilmeni, että työnteon muutos kosketti jollain tapaa kaikkia haastateltavia yrityksiä ja voidaan todeta, että tiimit ovat sisäistäneet hyvin nopeasti mikä tilanteessa on tärkeää juuri nyt. He ovat kyenneet priorisoimaan sekä selvittämään mitä tavoitteeseen pääseminen vaatii ja mitkä asiat voi jättää sivumalle. Muutoksen aikana uusia toimenpiteitä syntyi ja jostain vanhasta luovuttiin. Muutos aiheutti sen, että tiimin jäsenten tehtäviä jouduttiin muuttamaan tilanteen vaatimalla tavalla sekä työpaikkojen pelastamisen vuoksi. Tilanteeseen sopeuduttiin korvaamalla joitakin tarpeettomia työtehtäviä uusilla, muuttamalla tututtua tapaa työskennellä ja toimia sekä ideoimalla uusia toimintatapoja. Eräässä yrityksessä jouduttiin ottamaan myös merkittäviä taloudellisia riskejä yritystoiminnan pelastamiseksi. Timit ovat kyenneet omaksuma nopealla aikataululla uutta tietoa ja jakaneet sitä kollegoilleen. Eräs haastateltava kertoi heidän työskentelevän pandemia-aikana pareina, jotta uuden ideointi olisi helpompaa ja mielekkäämpää. Useassa haastatteluissa ilmeni myös, että työntekijöiden suhtautuminen

muutoksiin oli erittäin hyvä ja tiimin jäsenet olivat halukkaita kokeilemaan uusia asioita. Myös uusia yhteyksiä työntekijöiden välille syntyi, sillä työkentät laajenivat ja työtä tehtiin enemmän myös tiimirajojen ylitse.

Et nyt on korostunu vielä enemmän se vuoropuhelu ja ymmärrys siitä mitkä on tärkeistä asiat kaikista tärkeimmät just nyt (Yritys 3).

Me unohdettiin tai jätettiin pienempään arvoon paljon sellaisia asioita, jotka on meillä normaalisti pinnalla esimerkiksi asiakaspalautteisiin liittyen. Sit vähän niiko selviytyttiin, että jätettiin ne tärkeimmät. Opittiin porukalla sitä hahmottaa et mikä on tärkeintä. (yritys 4.)

Haastatteluissa nousi esille, että asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa pyrittiin rakentamaan molempia hyödyttäviä kompromisseja liiketoiminnan takaamiseksi. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi, että he neuvottelivat asiakkaan kanssa myytävälle palvelulle uuden maksuajan, jotta asiakas pystyi hyödyntämään heidän palveluaan myös haastavana aikana. Kaikille haastateltaville siis korona ei ollut itsessään merkittävä haaste vaan vaikeuksia tuotti enemmän asiakkaat, joiden tuli toimenpiteillään säästää kaikesta ylimääräisestä. Muutoksen aikana tiimeissä apua on uskallettu hakea myös oman organisaation ulkopuolelta ja ymmärretty, että yksin ei tarvitse selvitä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muutoksen aikana tiimeillä on ollut sosiaalista joustavuutta eli kykyä hyödyntää niin tiimin kuin yrityksen ulkopuolisten henkilöiden resursseja.

Sit samalla rakennettiin se malli ulkopuolisen toimijan kanssa siitä kuljettamisesta ja sit opeteltiin yhdessä, kuinka se on mahdollisimman tehokasta ja laadukasta (Yritys 4).

Esimerkiksi yrityksille tultiin vastaan hinnoissa, koska ajateltiin, että tää on jokaiselle menetys ja, että jos me aletaan nyt nyhtämään niiltä rahaa niin niitä yrityksiä ei kohta enää oo (Yritys 5).

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muutokseen reagoitiin kaikissa yrityksissä poikkeuksetta todella nopeasti, sillä muutoksen aiheuttamilta epävarmuuksista ei vältytty. Yhdessäkään haastattelussa ei käynyt ilmi, että tilanteesta

olisi lamaannuttu tai ratkaisuja olisi tehty liian myöhään. Kaikki haastateltavat korostivat muutoksen alun nopeita toimenpiteitä ja sitä, että tilanteeseen reagoitiin aivan heti. Etätöihin siirryttiin heti kaikissa yrityksissä, joissa se oli mahdollista ja uudet etätöskentelyä edellyttävät järjestelmät otettiin välittömästi haltuun. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että suurimmassa organisaatiossa jouduttiin ensin keskustelemaan muutoksista hallituksen kanssa, joka lopulta linjasi esimerkiksi YT-neuvottelut toteutettaviksi. Toiminta suuremmissa organisaatioissa oli pienempiin yrityksiin verrattuna hitaampaa systeemisen mallin vuoksi.

No samana päivänä. Mä oon hirveen nopee ihmisenä toimimaan jos tulee joku tällanen selkee tilanne, se on mun heikkous ja vahvuus tää nopeus. Sanoin, että nyt ruvetaan investoimaan näihin etävalmennussysteemeihin ja sit laitoin myös sen 10 tonnin hakemuksen Business Finlandille heti samalla viikolla. Sit seuraavalla viikolla me vedettiin etänä eka valmennus ja se meni yllättävän hyvin. (Yritys 6.)

Kyllä se sillalaila nopeesti tapahtu, että maanantaina tavattiin kasvotusten ja tiistaina oltiin sit jo videokuvina teamsissä (Yritys 2).

Alko työstö välittömästi ja sit tää teams alko heti ja tää uuden ominaisuuden innovaation työstäminen lähti välittömästi liikenteeseen. Nopeita liikkeitä sanotaan, tosi nopeita liikkeitä. (Yritys 1.)

Nii tota me tehtiin se niin todella nopeesti ja aika isolla riskillä rehellisesti sanottuna. Että onnistutaanko me ja pysyykö laatutaso ja kuka vastaa asiakaspalautteisiin ja kuka tekee mitäkin, että sitä sitten me opeteltiin homma ja päivä kerrallaan. Mut viikossa muutettiin meidän toiminta kivijalkakaupasta kolmasosalta verkkokaupaks. (Yritys 4.)

Muutoksen aikana tiimeissä ajattelu on ollut hyvin joustavaa eikä muutoksen aiheuttamista haasteista ole lannistuttu. Tiimin toiminta on ollut yhdistelmä hyvää johtajuutta, viestintää, yhteistyötä, luottamusta, kunnianhimoa sekä tiimin jäsenten vilpittömyyttä ymmärtämistä ja kannustamista (Circa 2020). Tiimien volition eli toimeenpanokyky on ollut korkea ja muutokseen reagoitiin sen avulla todella no-

peasti. Tiimit sisäistivät myös hyvin nopeasti mikä muutostilanteessa on tärkeää ja he ovat kyenneet tarkastelemaan vastoinkäymistä useasta eri näkökulmasta. Tämä on auttanut tiimiä sopeutumaan muutokseen positiivisella asenteella (Bowers ym. 2017). Muutostilanteeseen sopeuduttiin korvaamalla tarpeettomia työtehtäviä uusilla ja muuttamalla tututtua tapaa toimia. Tällaisilla tiimeillä on tapana palata nopeasti takaisin yrityksen vauhtiin ja sopeutua positiivisesti vallitseviin olosuhteisiin haasteita kohdatessaan (Bowers, Kreutze, Cannon-Bower & Lamb 2017). Apua on haettu tiimeissä muutoksen aikana ja ymmärretty, että muutoksesta ei tarvitse selvitä yksin. Myös tiimirajojen ylittävää työskentelyä on lisätty tehokkuuden ja uuden opitun jakamisen helpottamiseksi. Oppiminen parhaimmalla mahdollisella tavalla on vaatinut tiimiltä yhteisen toiminnan ja ajattelun tarkastelua, rakentavia konflikteja, yhteistä reflektointia sekä tiimin toiminnan ja sen rajojen ylittämistä. (Decuyper ym. 2010).

8.4 Vahvuuksien hyödyntäminen muutoksessa

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että melkein kaikissa yrityksissä vahvuuksien hyödyntäminen tiedostettiin ja niitä pyrittiin myös hyödyntämään muutoksen aikana. Monessa haastattelussa todettiin, että nimenomaan yksilöiden osaaminen sekä vahvuudet on pyritty ottamaan muutoksen aikana käyttöön. Haastattelussa myös kaksi yritystä nosti esille osaamisen jakamisen merkityksen hektisessä muutostilanteessa, sillä muutoksen aikana osa työntekijöistä opetteli yhtä tarvittavaa taitoa ja toinen toista. Lopulta osaaminen ja uudet opit jaettiin tiimin kesken kaikille, jolloin aikaa ja resursseja jäi enemmän muuhun.

Hyvät kirjottajat tuki enemmän myyntiä (Yritys 6).

Erikoisosaamista mitä meillä on kuitenkin porukalla, että joku seuraa enemmän tutkimusmaailmaa ja nuorisotyönasioita, että hänen näkemysensä semmosiin asioihin ihan erikseen kysyttiin (Yritys 3).

Tosi paljon oli juuri sitä opitun jakamista (Yritys 2).

Haastatteluiden perusteella voi todeta, että osa haastateltavista ajatteli vahvuuksien hyödyntämistä myös koko tiimin näkökulmasta. Tiimin yhteisiksi vahvuuksiksi nostettiin esille erilaisuuden merkitys tiimissä, kova toimeenpanokyky, tiimin sisäinen luottamus, yhteinen reflektiokyky, tiimin keskeinen vahva diversitetti, yhteisen suunnan ymmärrys sekä vapaus ja lupa tekemiselle.

Et jatkuthan toimii parhaiten kriisitilanteessa ja jatkuthan lamaantuu ja sieltä nousee uusia kyvykkyyksiä esiin sen takia. Se on mun mielestä erittäin tärkeitä, et meillä on vahva diversiteetti siinä mejän tiimissä. (Yritys 3.)

Sitten on kova toimeenpanokyky, et sit ko lähetään, nii sit tapahtuu ihan sairaan nopeesti (Yritys 1).

Jokaisella on omat vahvuustekijät, kun on nähty et okei ton työtapa on tällanen ja ton tällanen ja se et me tiedetään toisemme. Niin ehkä ne on sitte rakentanu sitä luottamusta, kun annetaan se oma tila jokaiselle tehdä. (Yritys 5.)

Useammassa haastattelussa kävi ilmi, että lupa ja paikka omien vahvuuksien hyödyntämiselle on luonut merkitystä työn tekemiselle, innostanut, motivoinut ja lisännyt tyytyväisyyden sekä onnellisuuden tunteita työpaikalla. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työnteko on aiheuttanut muutamassa yrityksessä myös uppoutumiskokemuksia eli työtehtävät ovat innostaneet ja vetäneet mukaansa niin, että muu maailma on unohtunut. Haastatteluiden perusteella voidaan myös todeta, että tiimeissä on ollut motivoituneisuuden tuottamia merkityksen kokemuksia eli työn sisältö on ollut todella kiinnostavaa jo itsessään ja työn tekijä on kokenut, että hänen vahvuutensa pääsevät käyttöön. Tällöin muita motivoivia tekijöitä ei tarvita vaan motivaatio tulee täysin sisältä päin.

Työn miellekkyys muodostuu ennen kaikkea työn sisällöstä. Ihmiset näkee, että ne tekee asioita joilla on merkitystä ja mun mielestä se oli se keskeisin asia myös tän kevää onnistumisia. Et meidän ihmiset koki sen, että meidän tehtävä on auttaa niitä ihmisiä ja löysi sen sisäisen motivaation. (Yritys 2.)

Et on vähän niiko unohtanu sen, että tuolla on nyt joku tommonen korona, että tässä saattaa kaikki nyt vaan kaatua. Lähteny innoisaan vaan toteuttaa jotain ja vähän niiko unohtanu sen semmosen negatiivisen puolen siitä. (Yritys 5.)

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, kuinka vahvuudet tiimeissä on löydetty ja osattu nimetä. Esille nousi vahvasti dialogin eli yhteisen ajattelun merkitys sekä yhteinen aika. Eräs haastateltava totesikin, että yhteistä aikaa johdetaan systemaattisesti ja tiimin luomiselle tehdään kalenterista aikaa. Tämä aika on yhtä tärkeää kuin mikä tahansa muu kalenterissa oleva. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että vahvuuksien tunnistamisessa on auttanut palaute ja omiin intohimoihin ja kiinnostuksenkohteisiin syventyminen sekä niistä keskustelu. Kahdessa haastatteluissa esille nousi puolestaan yhteiset yön yli kestävät tiimiä ylläpitävät reissut esimerkiksi mökille tai luontoon.

Se on vaatinut valtavan paljon aikaa toisillemme ja dialogia. Meillä on joka kuukausi kahdeksan tunnin treenit, niin kun valmennussessio et me ollaan yks päivä yhdessä. (Yritys 3.)

Öö, joo tota noin niin siis keskustelun kautta, reflektion kautta, eikö sitä oikein muuten voi tehdä (Yritys 1).

Muutoksen aikana kaikissa yrityksissä ymmärrettiin pohtia kenen vahvuuksia kannattaa hyödyntää ja kuinka merkityksellistä vahvuuksien hyödyntäminen hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta on. (Lipponen ym. 2016, 137-138). Monet haastateltavat nostivat esille, että tiimissä paikka omien vahvuuksien hyödyntämiselle on luonut merkitystä työn tekemiselle sekä innostanut ja motivoinut tiimin jäseniä. Vahvuuksia hyödyntämällä tiimin jäsenet ovat päässeet toteuttamaan itseään ja kokemaan merkityksellisyyden tunnetta työtä kohtaan. (Uusi-autti 2019, 87-88.)

Vahvuudet tiimeissä on löydetty ja osattu nimetä dialogin eli yhteisen ajattelun avulla, myös yhteinen tekeminen ja aika ovat auttaneet vahvuuksien tunnistamisessa. Tutkimusten mukaan ihmiset, jotka pääsevät käyttämään vahvuuksiaan

ovat onnellisempia, luottavaisempia, energisempiä, elinvoimaisempia, sitoutuneita, vähemmän stressaantuneita sekä he kykenevät selviämään vaikeuksista paremmin (Lipponen ym. 2016, 148). Tiimin vahvuuksiksi nostettiin erilaisuuden merkitys, kova toimeenpanokyky, tiimin sisäinen luottamus, yhteinen reflektiokyky, tiimin keskeinen vahva diversiteti, yhteisen suunnan ymmärrys, opitun jakaminen sekä vapaus ja lupa tekemiselle. Työnteko on aiheuttanut myös muutamille tiimin jäsenille uppoutumiskokemuksia eli työtehtävät ovat innostaneet ja vetäneet mukaansa niin, että muu maailma on unohtunut. Tällaisilla työnteon myönteisillä uppoutumiskokemuksilla tarkoitetaan sitä, kun asiat työssä saavat innostumaan ja lisäävät työmotivaatiota sekä mahdollistavat huipukokemuksen eli flowtilan. (Uusiautti 2019, 95-96.)

8.5 Tiimin resilienssi

Haastattelun lopuksi pyysin haastateltavia summaamaan yhteen miksi he ovat päätyneet tiiminä ja yrityksenä siihen tilanteeseen missä ovat nyt. Pyysin heitä kertomaan merkittävimmät syyt korona-ajan aiheuttamista muutoksista selviytymiselle ja sille, miksi he eivät ajautuneet hallitsemattomaan taloudelliseen ahdistukseen, konkurssiin tai murtuneet tiiminä. Haastattelujen perusteella esille nousi muun muassa yhteinen ymmärrys siitä, mitä kohti yrityksenä ollaan menossa. Yrityksen visio tai missio oli sanoitettu hyvin ja se näkyi muutoksen aikana toiminnassa ja tekemisessä. Kun toimenpiteet muutoksen aikana oli tehty selkeiksi kaikille, ei epäselvyyksiä päässyt syntymään vaan yhteiseen tekemiseen oli helppo sitoutua.

No ehdottomasti se, että kaikilla on semmonen sama visio siitä, että tästä tulee meidän leipätyö (Yritys 5).

Meillä on tietty usko siihen tekemiseen, miten me tehdään asioita (Yritys 6).

Meillä on hirveen hyvä missio ja se tulee meidän molempien sanotuksessa jatkuvasti esille (Yritys 1).

Haastatteluiden perusteella toiseksi merkittäväksi tekijäksi pandemiasta selviytymiselle voidaan sanoa toimiva tiimi ja tiimikulttuuri, sillä toisten tukeminen ja yhdessä tekeminen olivat merkittävä voimavara muutoksen aikana. Toimivan tiimin on mahdollistanut hyvä tutustuminen, luottamus ja vahvuuksien hyödyntäminen. Toisten syvällinen tunteminen on rakentanut luottamuksen, jonka avulla kenenkään tekemistä ei ole tarvinnut muutoksen aikana vahtia. Tiimissä on voinut siis luottaa toisten kyvykkyyteen hoitaa tehtävät kunnialla loppuun ja tarvittaessa pyytää apua. Tiimi on ollut muutoksen aikana rohkea ja luottanut sen jäsenten ratkaisuihin ja tekemiseen sekä kannustanut uuden ideointiin ja kehittämiseen.

Rohkeus ja selviytymisen halu, että tehtiin päätöksiä, jotka tosi epävarmoissa olosuhteissa johti siihen, että saatiin kauppa pyöriä edelleen. Ja pystyttiin muuttamaan organisaation käytännössä toiminta niinko täysin erilaiseksi ja kaikki teki sen. (Yritys 4.)

Ihmisten kokonaisvaltainen osaaminen on otettu käyttöön ei vielä siinä määrin mitä mä vielä toivoisin, et ollaan vielä siinä muutoksessa (Yritys 3).

Meillä on aikalailla kaikilla omat tontit kyllä mitä jokainen hoitaa. Ja meillä on kyllä todella hyvä luottamus, että jos jonkun vastuualueelle kuuluu joku et kyl se hoitaa sen. (Yritys 5.)

Haastatteluiden perusteella kolmantena tekijänä muutoksesta selviämiseen vaikutti tiimin asenne sekä suhtautuminen muutosta kohtaan. Muutokseen suhtauttiin hyvin sopeutuvasti ja joustavasti. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tiimeissä haasteet on voitettu ilman tiimin suorituskyvyn laskua tai tiimihengen huononemista, sillä moni haastateltava nosti esille tiimihengen suorastaan parantuneen muutoksen myötä.

Jos on yhteinen vihollinen niin se auttaa aina ja sen on kyl todistanu monta kertaa. Et joku semmonen kelle halua näyttää tai kenet halua voittaa. (Yritys 3.)

Meillä on myös aika iso näyttämisen halu myös. Korostaisin vielä sen semmosen taistelutahdon (Yritys 5).

Haastatteluissa ilmeni, että muutoksesta selviämiseen vaikutti myös se, että tiimissä keskityttiin vahvasti tekemiseen ja nopeisiin kokeiluihin. Tilanne ei lamaanuttanut vaan tekeminen aloitettiin välittömästi ja toimenpiteet olivat nopeita ja näyttäviä. Tunteille ja keskustelulle annettiin tilaa, mutta tekemisen merkitystä pyrittiin korostamaan. Kahdessa haastattelussa nousi esille myös johtamisen rooli muutoksen aikana. Muutoksessa auttoi merkittävästi se, että johtajalla oli ymmärrys tilanteesta ja taito viedä eteenpäin kompleksista muutostilannetta rauhallisesti, empaattisesti, tiimiä tukien ja mahdollisuuksia luoden.

Niin keskityttiin tekemisiin vahvasti, ettei vaan lähtis velloon semmosen epävarmuus. Mä haluan ajatella ja ajattelen sen niin, et me oltiin sen verran ketteriä, että me saatiin se muutos aikaan heti. (Yritys 4.)

Ja sit myöskin semmonen salliva, et saa kokeilla. Me ollaan ehkä muutenkin tiiminä semmonen, et tulee ideoita ja et hei pitäskö kokeilla tätä? Et toi oli ehkä semmonen aika et kaikki käyttöön, että mitä tahansa ideoita tuli nii kokeillaan. (Yritys 5.)

Nyt se on tosi paljon tarkoittanut sitä et tuetaan toisiamme. Et kyl se on tässä hirveen tärkeätä olla semmonen ihmisläheinen esimies ja löytää ne tiimiläisten vahvuudet. (Yritys 3.)

Haastatteluissa painotettiin vahvasti tiimin yhteistä ymmärrystä siitä mitä muutoksella tavoitellaan ja mihin suuntaan tiimi on menossa. Myös tiimin toimivuus ja yhteishenki on koettu tärkeänä, sillä toisten tukeminen oli merkittävä voimavara muutoksen aikana (Gucciardi ym. 2018). Tiimissä on kyetty luottamaan sen kaikkiin jäseniin ja olemaan rohkea ja ketterä muutoksen vaatimissa päätöksentekotilanteissa (Sharma & Sharma 2016). Tiimin jäsenillä on ollut selkeästi kasvun asenne, jonka avulla he ovat kyenneet vastaanottamaan vallitsevan tilanteen myönteisesti (Bowers, Kreutze, Cannon-Bower & Lamb 2017). Tiimeissä haasteet on voitettu ilman tiimin suorituskyvyn laskua tai tiimihengen huononemista ja

tämä tiimin sietokyky muutosta kohtaan osoittautui koronan edessä tärkeäksi tiimitason valmiudeksi, joka auttoi tiimejä selviytymään stressaavasta tilanteesta (Bowers ym. 2017). Muutostilanne ei lamaannuttanut tiimejä vaan tekeminen aloitettiin välittömästi. Vaikka toimenpiteet olivat nopeita, muistettiin myös tunteille ja keskustelulle antaa tilaa. Tiimeissä vallitsi kehittymisen ilmapiiri, joka osoitti, että muutos on tiimeille mahdollisuus viedä yrityksen ja tiimin toiminta uudelle tasolle (Alatalo 2018). Menestyneiden tiimien ajatustavasta kertoo se, että tiimin jäsenet kuvailevat työelämässä sattuneita vaikeita tilanteita haasteiksi eivätkä vastoinkäymisiksi (Uusiautti 2019, 95-96).

8.6 Muutos mahdollisti

Haastatteluiden perusteella muutosajasta on jäänyt elämään hyvin monia toimintatapoja, käytänteitä sekä työnkuvan -ja asenteen muutoksia. Konkreettisina muutoksina haastatteluissa nousi muun muassa etätyön mahdollisuuksien ymmärrys ja sen mahdollistaminen tiimille myös jatkossa. Myös muutoksia liiketoimintaan liittyen tapahtui, sillä esimerkiksi verkkokauppa on tullut jäädäkseen ja sen rakentaminen mahdollisti verkkokaupan potentiaalin ymmärtämisen. Näiden lisäksi myös uusia innovaatioita on keksitty ja ne tulevat kasvattamaan yrityksen liiketoimintaa myös tulevaisuudessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että koronavirus on aiheuttanut myös muutosta asiakkaiden ajattelussa liittyen suomalaisten tuotteiden -ja yritysten tukemiseen. Muutos auttoi myös joitakin yrityksiä hoitamaan ikuiset rästihommat, joille ennen ei ole ollut aikaa. Työskentely yli tiimirajojen on lisääntynyt ja ihmiset organisaation sisällä ovat tulleet tutummiksi keskenään. Muutoksen aikana myös ydintiimin koetaan tiivistyneen ja mahdollisesti oppineen tiimistä sekä toisistaan uutta. Monissa haastatteluissa toistui se, että korona on ollut pääasiassa positiivinen asia yrityksen kannalta. Se nähdään mahdollisuutena, johon on osattu tarttua.

Ehkä jatkossa uus tapa on ilmottaa millon oot läsnä ja millon etänä. Varmasti tulevaisuudessa pärjätään pienemmillä tiloilla ja on lisääntynyt se yli tiimirajojen työskentely. (Yritys 3.)

Ja sit ajateltiin et tehdä sit ko tilanne normalisoituu et jokaisella on viikossa yks kotityöpäivä (Yritys 5).

Jätti se sen, että meillä on verkkokauppatiimi, joka tekee pääsääntöisesti sitä hommaa, jota meillä ei aikaisemmin ollut. Et se muutti niiko kaupan työn tekemisenkin ja toiminnan pysyvästi. (Yritys 4.)

Tää mejän innovaatio on tosi ajankohtainen. Meillä on ratkaisu, joka skaalautuu jumalattomasti ja et se on olemassa nyt. (Yritys 1.)

Musta tuntuu, että ollaan tiivistetty jopa, väittäisin, että mejän toiminta on jotenkin tiivistynyt, että se on yhdistänyt meitä (Yritys 6).

Muutos mahdollisti etätyön luomien mahdollisuuksien ymmärtämisen, liiketoiminnan kasvun ja kehityksen, uudet innovaatiot ja tiimin ajattelun ja kulttuurin kehittymisen. Työpaikalla työskentely yli tiimirajojen lisääntyi sekä ydintiimin koettiin haastavan tilanteen myötä tiivistyneen. Muutoksen tuomat positiiviset kokemukset ovat tukeneet yksilöitä kohtaamaan haasteista ja kehittämään niiden avulla tiimiä (Koirakivi & Benjamin 2020). Muutoksen myötä uusia innovaatioita on keksitty ja ne tulevat kasvattamaan yrityksen liiketoimintaa myös tulevaisuudessa. Tiimien vahvuus on ollut niiden kyky kestää ja ratkaista haasteita niin, että tiimin suorituskyky ja yhteenkuuluvuus säilyivät ja jopa vahvistuivat (Alliger ym. 2015). Korona on siis ollut tiimin kannalta pääasiassa positiivinen asia ja näillä haastatteluiden perusteella resilienteillä tiimeillä on ollut kyky nähdä muutoksen tuomat tilanteet mahdollisuutena oppia ja kehittää toimintaa. Poikkeustilanne ei ollut tiimeille kuin hidaste. Se mahdollisti uuden oppimisen ja yhdessä kasvamisen. (Alatalo 2018.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia työtiimin resilienssikykyä, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä niiden merkitystä koronapandemian aikana. Lisäksi tavoitteena on saada kattava ymmärrys tiimiresilienssistä, jotta opinnäytetyön tekijällä on parhaat edellytykset muutoskyvykkyyden valmentamiselle. Työn tarkoituksena on auttaa tulevan liiketoiminnan lisäksi muita yrittäjiä hahmottamaan tiimin resilienssin merkitystä ja löytää selkeät syyt sille, mitkä tekijät ovat olennaisia tiimin resilienssin muodostumiselle ja kehittymiselle. Johtopäätöksissä esitellään sitä miksi tiimit ovat selvinneet muutoksesta ja voittaneet ensimmäisen erän Covid-19 viruksen kanssa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikissa yrityksissä muutoksen johtajalla oli resilienssille johtajalle tyypillisiä ominaisuuksia kuten kykyä rakentaa luottamusta, olla empaattinen, hyödyntää vahvuuksia ja luoda uskoa tulevaan. Muutoksen aikana vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin ja joissakin yrityksissä jopa lisättiin. Myös keskustelulle annettiin tilaa, jotta turha pelko ja epävarmuus saataisiin pois. Voidaan myös todeta, että joillakin johtajilla oli äärimmäisen taitavat muutosjohtamisen kyvykkyydet ja paljon tietoa hyvästä johtamisesta ja siitä mitä se vaatii. Hyvän muutosjohtamisen voidaan siis todeta olevan yksi merkittävä syy tiimin resilienssikyvyn rakentumiselle ja lujudelle koronatilanteen aikana.

Haastatteluissa ilmeni myös selkeästi tiimin positiivinen ja muutoskyvykäs asenne valitsevaa tilannetta kohtaan. Muutostilanne käännettiin nopeasti positiiviseksi uuden oppimisen paikaksi, suhtautuminen muutosta kohtaan vastoinkäymisen sijaan haasteeksi ja keskustelut toiminnaksi. Nopeiden toimenpiteiden lisäksi opittua ja jo olemassa olevaa tietoa kyettiin jakamaan, kollegoja autettiin ja tuettiin vilpittömästi sekä vastuuta uskallettiin ottaa. Voidaan todeta, että kasvun asenne tiimissä on ollut toinen merkittävä syy koronan aiheuttamista muutoksista selviytymiselle.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kaikissa yrityksissä kulttuurin merkitys on tiedostettu ja sen rakentamiseen on käytetty aikaa. Tiimikulttuuri ja

joissakin tapauksissa myös organisaatiokulttuuri on ollut vankka, luottamuksellinen, avoin, kannustava ja epäonnistumiset hyväksyvä. Tällaisessa kulttuurissa on ymmärretty yksilöiden ja tiimin vahvuudet ja hyödynnetty niitä tilanteeseen sopivalla tavalla. Vahvuudet on tunnistettu hyvän vuorovaikutuksen luoman kulttuurin pohjalta. Haastatteluissa korostui myös tiimin roolit, joita vahvuudet tukevat. Tiimikulttuuriin liittyy vahvasti tiimiytyminen ja tiimin rakentaminen. Haastatteluissa ilmenikin, että tiimin eteen tehdään paljon töitä ja sille annetaan aikaa sekä tilaa kasvaa ja kehittyä. Tiimiä ja kulttuuria hoidetaan toimenpiteillä, jotka kasvattavat sen sisäistä luottamusta. Tällaisia ovat esimerkiksi avoin dialogi, yhdessä vietetty aika ja yhteisen toiminnan reflektointi. Kaikissa haastatteluissa ilmeni, että tiimissä on kyetty luottamaan, konfliktoitumaan, keskustelemaan, kuuntelemaan ja innostumaan yhdessä. Tiimin antama sosiaalinen tuki on ollut merkittävä kantava voima muutoksen yli. Voidaan todeta, että avoin ja luottamuksellinen tiimikulttuuri on kolmas syy sille, että muutos kyettiin käsittelemään näin onnistuneesti.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että neljäs merkittävä syy muutoksesta selviytymiselle on ollut tiimien volitio- eli toimeenpanokyky. Volitiokyky on mahdollistanut sen, että muutokset on kyetty tekemään hyvin ketterästi. Pandemiasta kuultuaan tiimit alkoivat välittömästi kehittämään uusia toimenpiteitä, innovaatioita ja muutoksia, joita tilanteesta selviäminen vaati. Uusia yritysideoita ideointiin, työnteon tapoja muokattiin ja työtehtäviä tiimin sisällä jaettiin uudelleen. Tiimeissä on sisäistetty nopeasti se mikä on tärkeää nyt ja keskitytty olennaiseen. Myös tarvittavia riskejä on kyetty ottamaan, jotta muutokset on saatu aikaan ja päätöksiä on kyetty tekemään vaikeista olosuhteista huolimatta. Muutoksiin ryhdyttiin heti ja tilanne uskallettiin ottaa välittömästi hallintaan, eikä siitä lamaannuttu. Asioita ei jääty miettimään liian pitkäksi aikaa, vaan nopeilla kokeiluilla pyrittiin saamaan tuloksia, joiden perusteella jatkaa.

Voidaan todeta, että viides syy muutoksesta selviytymiselle on ollut yhteinen visio, missio ja muut toimintaa tukevat tavoitteet. Jotta muutos aika on kyetty pitämään systemaattisena ja ketteränä on se vaatinut selkeän suunnan toiminnalle, sillä muutosjoustavuus tarvitsee kaikkien jäsenten kykenevyyden mennä samaan suuntaan ja sitoutua siihen. Merkityksellistä muutoksessa oli siis tietää

se, mitä tehdään seuraavaksi ja miksi näin toimitaan. Koronapandemian aikana keskityttiin myös suureen kuvaan ja osattiin jättää ennen tarpeelliseksi koetut hienosäätöä vaativat asiat sivuun. Pandemian aikana ymmärrettiin kuitenkin myös priorisoida aikaa keskustelulle ja tiimille merkityksellisille rutiineille.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella oli selkeää vastata tutkimuksen tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Tiimin muutoskyvykkyydelle löytyi tutkimuksen avulla selkeät syyt ja resilienssiä tukevat toimenpiteet. Tiimin muutoskyvykkyyteen vaikuttavat tiimin johtaminen, asenne, tiimikulttuuri, toimeenpanokyky sekä yhteinen visio sekä tavoitteet. Kun nämä elementit ovat tiimissä kunnossa ja niitä kehitetään, on tiimin resilienssikyvyllä hyvät olosuhteet kehittyä ja tiimin mahdollista olla muutoskyvykäs ja sopeutuvainen haastavan tilanteen yllättäessä. Tutkimus vahvisti myös teoriaa resilienssin merkityksestä haastavassa tilanteessa, sillä haastatteluissa nousi esille moneen otteeseen kuinka edellä mainitut elementit ovat olleet tärkeitä muutoksesta selviytymisen kannalta.

10 POHDINTA

Seuraavassa kappaleessa kokoaan yhteen opinnäytetyöprosessin vaiheita ja tuntemuksia sen teosta. Pohdinnan osiossa keskitytään vahvasti omaan pohdintaan liittyen opinnäytetyön tekoon ja siitä saatuihin tuloksiin. Pohdinnassa käydään läpi myös työn luotettavuuteen ja ajankohtaisuuteen liittyviä asioita sekä mietitään mahdollisia jatkokehittämisehdotuksia tutkimukselle.

10.1 Työn luotettavuus

Opinnäytetyössä yksi tärkein luottamusta lisääviä tekijä on sen prosessin tarkka ja huolellinen dokumentointi (Kananen 2014, 53). Tässä laadullisessa tutkimuksessa on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota sen luotettavuuteen. Luotettavuutta on lisätty haastatteluiden tarkalla litteroinnilla ja sillä, että tutkimuksen vaiheet on pyritty dokumentoimaan tarkasti. Tutkimuksen haastatteluosuuden pilotoitiin kahdesti ja muokkasin haastattelurunkoa ja kysymyspatteristoa pilotissa esille tulleiden kehitysehdotusten pohjalta. Pyysin myös ensimmäisestä tutkimuksen virallisesta haastattelusta palautetta, jonka pohjalta paransin vielä haastattelua. Olen pyrkinyt myös kasvattamaan tutkimustulosten luotettavuutta ja todennukaisuutta sopimalla, että haastateltavaan ja hänen yritykseensä liitettävät tunnistetiedot muutetaan litterointivaiheessa. Tällä pyrin siihen, että keskustelu olisi mahdollisimman rehellisenä ja avointa. Opinnäytetyön luotettavuutta olisi voinut parantaa antamalla litteroitu materiaali haastateltaville luettavaksi ennen sen käyttöä.

Opinnäytetyön työstövaiheessa olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen haastateltavien ja haastattelutilanteiden suhteen. Olen aiemmin tavannut kaikki haastateltavat ja tiedän heidät erinäisistä tilanteista. Analyysiä tehdessäni olen tietoisesti käsitellyt aineistoa, niin kuin ei tuntisi haastateltavia lainkaan. Näin aineistoa on pystytty tulkitsemaan neutraalista näkökulmasta. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta koronapandemian aikana toiminutta yritystä. Tutkimus ei ole ollut haastateltavien määrän puolesta laaja, jolloin tuloksia ei voida yksiselittei-

sesti yleistää kaikkiin tilanteisiin soveltuviksi ja käytäntöön siirrettäviksi. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että selkeitä yhteneväisyyksiä ja yksimielisyyttä oli havaittavissa ja monet haastatteluissa esille nousseet elementit toistuivat useissa haastatteluissa.

10.2 Tutkimuksen ajankohtaisuuden pohdinta

Tutkimuksen aihe herätti mielenkiinnon nimenomaan sen ajankohtaisuuden vuoksi. Työn murros, globalisaatio, resilienssin merkitys ja vallitseva pandemiatilanne nivoutuivat kuin itsestään erinomaiseksi ja mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi. Kun etsin sopivaa aihetta opinnäytetyölleni oli koronapandemia juuri saapunut Suomeen ja noussut otsikoihin medioissa. Maalis-huhtikuun vaihteessa puhuttiin paljon koronan vaikutuksesta yrityksiin ja siitä kuinka mittavaa tuhoa pandemia voi yrittäjille Suomessa tehdä. Samaan aikaan keskusteltiin paljon yritysten muutoskyvykkyydestä ja siitä, kuinka joustavuutta ja muutoskykyä tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan. Tutkimuksen näkökulmaa voi pitää ajankohtaisena, sillä muutoskyvykkyyttä on tutkittu korona-aikaan verraten casetyyllillä ja kaikki haastatteluissa esille tulleet kokemukset ja tuntemukset ovat tapahtuneet tämän case- koronapandemian aikana. Lisäksi työelämän murroksen vuoksi yrityksissä on siirrytty koko ajan enemmän tiimivetoisuuteen, jonka vuoksi nimenomaan tiimin resilienssikyvyn tutkiminen nousi aiheekseni. (Alliger ym. 2015).

10.3 Opinnäytetyöprosessi ja oma pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusprosessi yllätti minut täysin. Prosessi on ollut erittäin arvokas oppimiskokemus ja hyvä tapa syventyä aiheeseen kunnolla. Koen, että olen oppinut prosessin aikana paljon tiimiresilienssistä, muutosjohtamisesta, tutkimuksen toteuttamisesta sekä itsestäni ja omista työskentelytavoistani. Opinnäytetyö on tuonut minulle ammatillista itsevarmuutta, sillä koen ymmärtäväni tutkimuksen avulla muutoskyvykkyyttä ja resilienssiä hyvin kattavasti ja uskon, että voin hyödyntää tätä osaamista tulevaisuuden työelämässä sekä yrittäjänä. Opinnäytetyön aloitin toukokuun 2020 alussa, jolloin sovin tutkimusosion haastateltavat ja haastatteluiden ajat. Haastateltavat suostuivat mielellään tutkimukseen ja

heidän kanssaan viestiminen oli helppoa. Haastattelut toteutin ja litteroin kesä- ja elokuun aikana 2020.

Haastatteluissa esillä olevat tiimit tekivät todellisen vaikutuksen muutoskyvykkyydellään sekä sinnikkyydellään koronapandemian aikana. Muutos vastaanotettiin kaikissa yrityksissä ilmiömäisen ketterästi ja resilienteille tiimeille tyypillisin ominaisuuksin ja olin suorastaan yllätynyt kuinka positiivisesti ja mahdollisuuksia nähden kaikki tiimit olivat muutoksen vastaanottaneet ja nähneet. Mielenkiintoista olikin se, että en valinnut haastateltavia tutkimukseen mitenkään heidän asenteensa tai tiimin kyvykkyyden perusteella, vaan he valikoituivat haastatteluun yrityksen toimialan ja koon mukaan. Haastateltavat yritykset valikoituivat tutkimukseen, sillä jokainen yritys edustaa eri toimialaa ja on esittänyt keskusteluissa kiinnostuksensa myös tiimin toimintaa kohtaan. Ennen haastateltavien päättämistä pyrin valikoimaan joukkoon juuri ne yritykset, jotka antoivat olettaa, että koronapandemia on vaikuttanut heidän toimintaansa ja pandemian myötä joitakin muutoksia yrityksessä on myös tapahtunut. Tässä vaiheessa en vielä tiennyt olivatko muutokset positiivisia vai negatiivisia.

Huomasin ensimmäisen haastattelun aikana, että oletukseni tutkimusta kohtaan oli se, että koronapandemia on aiheuttanut paljon haasteita ja koetellut yrityksiä negatiivisemmin kuin tilanne välttämättä koettiin. Oletin huomaamattani, että vastauksiksi saisin paljon enemmän negatiivisia kommentteja ja ajatuksia ja oli hienoa huomata kuinka jo toisessa haastattelussa olin saanut oletuksen käännettyä neutraaliksi ja tarkasteltua pandemiatilannetta objektiivisemmasta näkökulmasta. Kaikissa haastatteluissa ilmapiiri oli aiheesta huolimatta hyvin myönteinen ja valoisa. Tämä johtuu varmasti myös siitä, että haastateltavissa yrityksissä muutoksesta on selviydytty ja tilanne on hallinnassa. Jos opinnäytetyölle olisi jäänyt enemmän aikaa olisi ollut mielenkiintoista haastatella tutkimuksessa mukana olleita yrityksiä uudelleen ja käydä tilanne läpi nyt (lokakuu 2020) kun uusi koronaalto on rantautunut suomeen.

Koen onnistuneeni tässä opinnäytetyössä, sillä saatuja tuloksia voin hyödyntää suunnitellessani tulevan liiketoimintani ensimmäistä valmennuskokonaisuutta. Lisäksi tutkimus tuotti tietoa sekä vahvisti teoriaa muutostilanteesta selviämiseksi ja tiimin resilienssikyvyn tärkeydelle. Opinnäytetyön tuloksista on varmasti myös

apua muille yrityksille tulevien muutostilanteiden varalle sekä tiimin resilienssikyvyn kehittämiseksi. Mielestäni onnistuin myös vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymykseen.

10.4 Tutkimuksen jatkokehittämisehdotukset

Tutkimus vahvisti tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ja ovat merkityksellisimpiä tiimin resilienssikyvyn muodostumisessa ja kehittämisessä. Monissa teorioissa nousi ilmi, kuinka merkityksellistä muutostilanteessa on tiimin vahvuuksien hyödyntäminen ja niiden kautta työn merkityksellisyyden löytäminen. Jatkotutkimuksena voisi olla kiinnostavaa tutkia tiimin jäsenten vahvuuksien hyödyntämisen merkitystä suhteessa tiimin resilienssikyvyn. Olisi mielenkiintoista tutkia kuinka vahvuuksia paljon tai vähän hyödyntävät tiimit eroavat toisistaan ja millaisia vaikutuksia niillä on mahdollisesti tiimin resilienssiin. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi lisätutkimus siitä, kuinka koronapandemian toinen aalto vaikuttaa tiimin resilienssikyvyn ja mitä mahdollisia eroja ensimmäisestä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin huomattaisiin.

LÄHTEET

Alatalo, M. 2018. Mitä johtoryhmän on hyvä tunnistaa organisaation muutoskyvykkyydestä? Bomentis coaching house. Julkaistu 03.05.2018. Luettu 05.09.2020. <https://www.bomentis.fi/blogit/mita-johtoryhman-hyva-tunnistaa-organisaation-muutoskyvykkyydesta/>

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

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto: Työterveyslaitos.

Belbin, A. M. 2010. *Management Teams. Why they succeed or fail.* 3. painos. Elsevier.

Björklund, T. 2017. Työelämässä asenne on osaamista tärkeämpää. Skolar. Luettu 29.9.2020. <http://www.skolar.fi/tyoelamassa-asenne-on-osaamista-tarkeampaa/>

Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J. & Lamb, J. 2017. Team Resilience as a Second-Order Emergent State. A Theoretical Model and Research Directions. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01360.

Cavrak, I., Bosnic, I., Ciccozzi, F. & Mirandola, R. 2019. Resilience of distributed student teams to stress factors. A longitudinal case- study. *Information & Software Technology*, 114, 258-274. Doi:10.1016/j.infsof. 2019.05.011.

Circa. 2020. What Makes a Great Team? Luettu 29.9.2020. <https://www.americasjobexchange.com/employer/employer-articles/what-makes-a-good-team>

Cohen, S. G. & Bailey, D. E. 1997. What Makes Teams Work. Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of management* 23.3. 2016.

Decuyper, S., Dochy, F. & Bossche, P. 2010. Educational Research Review. Grasping the dynamic complexity of team learning. An integrative model for effective team learning in organizations. *Educational Research Review* 5.

Duodecim. 2020. Uusi koronavirus (COVID-19). Luettu 28.9.2020. https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01257

Dweck, C., S. & Mustavuori, J. 2016 *Mindset. Menestymisen psykologia. Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme.* 2. painos. Helsinki: Viisas elämä.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., Quedsted, E. & Temby, P. 2018. The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2018), 91, 729–768.

Hedrenius, S., Johansson, S. & Strellman, U. 2016. Kriisituki. Ensiapua onnettomuuksien, katastrofien ja järkyttävien tapahtumien käsittelyyn. Helsinki: Tietosanomaa.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Huttunen, E. 2020. Virus jatkaa leviämistä Euroopassa – tällainen on koronatilanne maailmalla nyt. Luettu 27.9.2020. <https://www.iltalehti.fi/koronavirus/a/00cfc7bb-b47d-42c8-ac81-2e86503b381a>

Hämäläinen, T. & Vataja, K. 2020. Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. Sitra. Luettu 28.9.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>

Jalonen, E. 2017. Tulevaisuuden työelämätaidot siivittävät sinut menestykseen - Oletko valmis? Luettu 23.9.2020 <https://oivaltaen.fi/tulevaisuuden-tyoelamataidot/>

Juneja, P. 2015. Understanding Team – What is a Team? Management Study Guide. Luettu 28.9.2020. <https://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järventaus, J. & Kekäläinen, H. 2018. Uudistuva työ ja yrittäjyys – visioita toteutukseen. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-340-5>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kashdan, T., Goodman, F., Disabato, D. & Machell, K. 2017. Personality Strengths as Resilience. A One Year Multiwave Study. *Journal of Personality*. DOI: 10.1111/jopy.12250.

Koirikivi, P. & Benjamin, S. 2020. Mitä resilienssi on? Helsingin yliopisto. Julkaistu 23.3.2020. Luettu 15.8.2020. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Leino, S. 2020. Onko organisaatiosi resilientti? Turku university of applied sciences. Luettu 10.09.2020. <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/1062/onko-organisaatiosi-resilientti/>

Linturi, R. 2016. Sosioteknisten innovaatioiden Top Ten: hyödyt, uhkat, toimenpiteet. s.23. Valtiovarainministeriö. Luettu 25.10.2020. <https://vm.fi/documents/10623/3507992/Pilkahduksia+tulevaisuuteen+--+digitalisaation+ja+robotisaation+mahdollisuudet+-raportti/e7154bd3-910a-4f99-89ee-4f9299043d3c>

Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. 2016. Voimaa. Hyvän elämän polku. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

Lipponen, K. 2014. Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeisyys psykoterapiassa. Uusitalo-Malmivaara (toim.). Positiivisen psykologian voima. (S. 200-221). Jyväskylä: PS-kustannus.

Melin, H. 2020. Etätyö uutena normaalina? Alusta. Luettu 14.10.2020. <https://alusta.uta.fi/2020/04/24/etatyo-uutena-normaalina/>

Neuvonen, M. 2014. Päätä viisaasti. Helsinki: Talentum.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. 2. painos. Helsinki: Edita.

Palosaari, E. 2007. Lupa särkyä. Kriisistä elämään. 2. painos. Helsinki: Edita.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Pascha, M. 2020. The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness. Positive Psychology. Luettu 27.9.2020. <https://positivepsychology.com/perma-model/>

Pessi, A. 2014. Myötätunto onnen lähteenä. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara (toim.). Positiivisen psykologian voima. (S. 179-199). Jyväskylä: PS-kustannus.

Pietikäinen, A. 2017. Joustava mieli tukena elämänkriiseissä. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. 3. painos. Helsinki: Kirjapaja.

Rousku, K. 2016. Kaiken hyvän rinnalla on kehittynyt myös paha alamaailma s.15. Valtiovarainministeriö. Luettu 25.10.2020. <https://vm.fi/documents/10623/3507992/Pilkahduksia+tulevaisuuteen+--+digitalisaation+ja+robotisaation+mahdollisuudet+-raportti/e7154bd3-910a-4f99-89ee-4f9299043d3c>

Rytivaara, A. 2018. Työterveyslääkäri: ”Myönteinen asenne vaikuttaa työkykyyn”. Kauppalehti. Luettu 28.9.2020. <https://studio.kauppalehti.fi/mehilainen-tyoelamapalvelut/tyoterveyslaakari-myonteinen-asenne-tyokykyyn>

Sajaniemi, N. & Mäkelä, J. 2014. Ihminen voi hyvin joukossa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara (toim.). Positiivisen psykologian voima. (S. 136-159). Jyväskylä: PS-kustannus.

Sara, V. 2020. Koronaviruksen aiheuttama tauti nostettiin yleisvaarallisten tartuntatautien joukkoon – viruksesta voi tulla uusi kausi-influenssa, sanoo THL:n johtaja. Helsingin Sanomat. Luettu 25.9.2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006406297.html>

Sharma, S. & Sharma Kumar, S. 2016. Team resilience. Scale Development and Validation. SAGE Publications. DOI: 10.1177/0972262916628952.

Strauss, A. & Cobin, J. 1990. Basics of Qualitative Research. USA: Sage Publications Inc.

Suomen Yrittäjät. 2020. Koronakriisi ei ole ohi – yritykset on pelastettava turhilta konkurseilta. Luettu 24.9.2020. <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/634258-koronakriisi-ei-ole-ohi-yritykset-pelastettava-turhilta-konkurseilta>

Suomen Yrittäjät. 2020. Yrittäjyys Suomessa. Luettu 24.9.2020. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Taleva, K. 2020. Löytyikö syy vakavalle COVID-19 taudille? Husin osastoylilääkäri mukana läpimurtotutkimuksessa. Luettu 25.10.2020. <https://www.iltalehti.fi/koronavirus/a/29c5e0c7-7f4c-4ddb-8f5b-d047ae3fa443>

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2020. Koronaviruksen tarttuminen ja itämisaika. Luettu 24.9.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankoh- taista/ajankoh- taista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/koronaviruksen-tarttuminen-ja-itamisaika>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reu- nalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Yliviitala, J. 2019. Organisaation resilienssi ja esimiehen keinot sen edistä- miseksi. Järjestöjohtajien näkemyksiä resilienssistä. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu

Haastattelun pohja:

- 1 Haastatteluun perehdytys
- 1.1 Haastattelun äänitys
- 1.2 Luottamusseikat
- 1.3 Mahdolliset kysymykset

- 2 Yrityksen luvut

- 3 Tiimi
- 3.1 Mistä tiimistä puhutaan
- 3.2 Millainen tiimiin on
- 3.3 Mikä haastateltavan rooli on tiimissä

- 4 Onko korona-aika vaikuttanut yrityksen toimintaan
- 4.1 On → Kuinka, Ei → Syyt
- 4.2 Kuinka korona-aika on näkynyt tiimin toiminnassa
- 4.3 Mitä toimenpiteitä/muutoksia tiimiltä korona-aika vaati
- 4.4 Kuinka nopeasti muutoksia tapahtui / niihin reagoitiin

- 5 Millainen tiimikulttuuri on ollut
- 5.1 Miten tiimikulttuuri on vaikuttanut siihen missä tiimi on nyt

- 6 Tiimin ajatukset koronasta muutoshetkellä
- 6.1 Oliko havaittavissa jotain selkeää tapaa suhtautua muutokseen
- 6.2 Muuttuivatko ajatukset muutoksen aikana
- 6.3 Pyrittiinkö tiimin ajattelua tietoisesti ohjaamaan johonkin suuntaan

- 7 Hyödynnettiinkö joitain vahvuuksia koronan aikana/mitä
- 7.1 Kuinka vahvuudet löydettiin

- 8 Synnyttikö korona-aika jotain mikä on jäänyt elämään yritykseen