



# Ryhmän resilienssin parantaminen yksilöiden kautta

Jan Knutti, Ben Sjöroos





2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Ryhmän resilienssin parantaminen yksilöiden kautta

Jan Knutti, Ben Sjöroos

Turvallisuusala

Opinnäytetyö

Toukokuu, 2021

Jan Knutti, Ben Sjöroos

**Ryhmän resilienssin parantaminen yksilön kautta**

Vuosi

2021

Sivumäärä

49

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli oppia resilienssin vaikutuksesta yksilöiden ja ryhmien toimintaan. Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä ja opinnäytetyön oheen tehtiin luentomateriaali toimeksiantajan, Takana Oy:n, käyttöön.

Opinnäytetyö on toimeksiantajana toimivan Takana Oy:n tilaama. Sen tarkoituksena oli pyrkiä kehittämään koulutusohjelma, jolla yksilön resilienssin lisäämisen kautta parannetaan koko organisaation toimintaa ja lisätään organisaation kykyä vastata ja sietää erilaisia häiriö- ja kriisitilanteita. Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti luotiin Takana Oy:lle valmis koulutusmateriaali, jota käyttää yritys-koulutuksissa, yritysten resilienssin parantamiseksi ja yrityksissä toimivien ryhmien toiminnan parantamiseksi. Tavoitteena oli oppia ymmärtämään resilienssin kehittymistä yksilön ja organisaation tasoilla sekä saada kattava käsitys resilienssistä ja sen merkityksestä organisaatioille, niin viranomaistoiminnan, kuin liiketaloudenkin näkökulmasta.

Opinnäytetyön tietoperusta perustui kirjallisuuskatsaukseen, haastatteluihin sekä aivoriiehen. Tietoperustan taustalla käytettävä lähdemateriaali rajattiin yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa käydyssä aivoriieheessä. Lähdemateriaali rajattiin sekä opiskelijoiden että Takana Oy:n edustajien toimesta ensisijaisesti sotilasorganisaatioita käsittelevään materiaaliin. Lähdeaineisto ja opinnäytetyön teoriapohja on kerätty sekä akateemisista julkaisuista että muista resilienssiä ja yksilön ominaisuuksien ja ennen kaikkea johtamista käsittelevistä lähteistä. Tutkimus- ja lähdeaineistoa laadullisesti analysoimalla on poimittu oleellimmat ja käytännöllisimmät asiat koulutusmateriaaliin käytettäväksi.

Resilienssiä ja sen kehittämistä on tutkittu tieteellisesti ja käytännössä todennettu monissa viranomais-, eritoten sotilasorganisaatioissa ja yhteyksissä. Yksilön resilienssin kehittäminen hyödyttää koko organisaatioita läpi sen tehtäväkentän. Resilienssi voidaan nähdä myös työkaluna, jota menestyvä organisaatio voi hyödyntää ja kehittää omassa toiminnassaan, samalla parantaen organisaation kykyä kohdata erilaisia kriisitilanteita. Haastatteluiden ja kirjallisuuskatsauksen ensisijaisina tuloksina havaittiin, että ryhmätyöskentelyssä ja toiminnan parantamisessa korostuvat ryhmässä toimivien yksilöiden henkilökohtaiset taidot, ryhmän sisäinen luottamus ja yhteys, yhteinen tilannekuva sekä hajautetun johtamisen periaatteet. Koulutusmateriaaliin valittiin keskeisimmät periaatteet ja niiden käytännön toteutus ryhmätoiminnassa.

Asiasanat: Johtaminen, resilienssi, ryhmätoiminta

Jan Knutti, Ben Sjöroos

**Increased Resilience in Teamwork Mediated by Individuals**

Year

2021

Pages

49

---

The objective of this thesis was to understand resilience as a concept and how it can be used by individuals and groups to enhance their operations. The thesis was a development task commissioned by Takana Oy. The development task includes a training-presentation of the subject in question.

The development task according to Takana Oy's request was to create a training presentation for enhancing the operations of an organisation and increasing its capabilities to confront different disturbance- and crisis situations by building individual resilience among the employees. The presentation was made according to the objective to improve the operations in companies and the personnel trained by Takana Oy. The purpose was to create a training system, that is ready to be used and can be introduced in companies to enhance their resilience. The second purpose was also to learn how resilience is built within an individual and an organization and to have a comprehensive view of resilience, its meaning to an organization in the field of law enforcement and armed forces, as well as in the business field.

The theoretical framework of this thesis was narrowed down via brainstorming with the commissioner, Takana Oy. The source material and the theoretical framework of this thesis are collected from academic studies and other sources addressing resilience, the development of an individual and leadership. Much of the literature has a background in military- and law-enforcement organisations. The theoretical framework was backed up with interviews.

Resilience and how it is built have been studied scientifically as well as tested out in many organisations, especially in military organisations. The development of individual resilience will benefit an organisation in its every task. Resilience can also be used as a tool that a successful organisation can utilize and develop while enhancing their operations. According to the literature and the interview results, it seems that the foundation of building resilience within an organization is based on basic principles. The personal skills of an individual, trust and connection within the group, shared awareness and decentralized command are key in enhancing a groups operational capability. The training material is composed around these principles and the use of them in practice.

Keywords: Group activity, leadership, resilience

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet .....	9
2.1	Teoreettinen viitekehys .....	9
2.2	Keskeiset käsitteet.....	11
3	Opinnäytetyön tavoite.....	16
4	Opinnäytetyön toteutus .....	16
5	Opinnäytetyön tuloksena syntynyt kehittämistehtävä .....	17
6	Tutkimus- ja analysointimenetelmät .....	18
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	18
6.2	Analysointimenetelmät.....	21
7	Lähteiden hankinta.....	21
8	Analyysi .....	22
8.1	Luottamuksen rakentuminen .....	22
8.2	Yhteyden luominen ryhmän sisällä .....	23
8.3	Jaettu tietoisuus osana ryhmän toimintaa .....	24
8.4	Päätöksentekotila osana ryhmän ja yksilöiden toimintaa .....	27
9	Tulokset .....	29
10	Analyysi ja sen tulokset .....	30
10.1	Arviointi .....	35
	Lähteet.....	36
	Liitteet .....	39

## 1 Johdanto

Resilienssi-termin käytön yleistymisestä huolimatta termi on jäänyt monille hiukan etäiseksi ja ehkä vaikeaselkoisemmaksi. Resilienssi ei käsitteenä ole yksinkertainen tai yksiselitteinen. Tässä opinnäytetyössä resilienssiä tarkastellaan osana ryhmän toimintakykyä parantavaa työkalupakkia. Suomen Valtioneuvostoa kokonaisturvallisuuteen liittyvissä asioissa avustava Turvallisuuskomitea määrittelee Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassaan (2017, 8) resilienssin kriisinsietokyvyksi, jonka muodostavat esimerkiksi yksilön taidot ja tiedot, sekä turvallisuutta vahvistava asenne. Äkillinen muutos voi usein tarkoittaa organisaatiotasolla kriisiä. Kriisi ei terminä ole yksiselitteinen, vaan se voidaan jakaa toisistaan eroaviin kriisin muotoihin tai lajeihin. Kriisien luokitteluun vaikuttaa monesti eri tekijät, mutta tavallinen tapa on luokitella kriisit odottamattomiin ja hiipiviin kriiseihin, aineellisiin ja aineettomiin kriiseihin ja sisäisiin ja ulkoisiin kriiseihin (Kortetjärvi-Nurmi&Murtola, 2016, 88). Sanastokeskuksen julkaisemassa Kokonaisturvallisuuden sanastossa todetaan, että kriisi-termin sijasta olisi usein tarkempaa ja täsmällisempää käyttää termejä häiriötilanne, tai vastaavasti poikkeusolot. (Sanastokeskus 2017, 62)

Äkillisessä muutoksessa toimiminen ja johtaminen puolestaan, vaativat valmistautumista ja harjaantumista koko organisaatiolta, näin ollen resilienssin voidaan ajatella olevan niin johtamisen, kuin koko organisaation yhteinen työkalu. Kyky toimia dynaamisessa tilanteessa parantaa äkillisen muutoksen johdettavuutta huomattavasti, mikäli organisaatiossa on yksinkertainen, johdonmukainen ja selkeä viestintä koko organisaation tavoitteista ja toimintamalleista. (McChrystal ym. 2015.)

Resilienssin kehittäminen on olennainen osa kummankin opiskelijan ammattialoja, jotka sijoittuvat turvallisuusalan sotilas- ja poliisiorganisaatioihin. Viranomaistoiminta on usein linjaorganisaatiojohtoista ja johtamisen sekä yksilön kehittäminen on organisaation toiminnan kannalta elintärkeä tehtävä. Sotilas- ja poliisiorganisaatiot toimivat aloilla, joissa organisaatiot omista tehtävissään kohtaavat erilaisia kriisejä työtehtävissään. Sotilas- ja poliisiorganisaatiot kohtaavat organisaatioina ja niitä edustavien yksilöiden osalta kriisejä myös sisäisesti. Yksilön resilienssin kehittämisellä voidaan vahvistaa koko organisaation toimintaa.

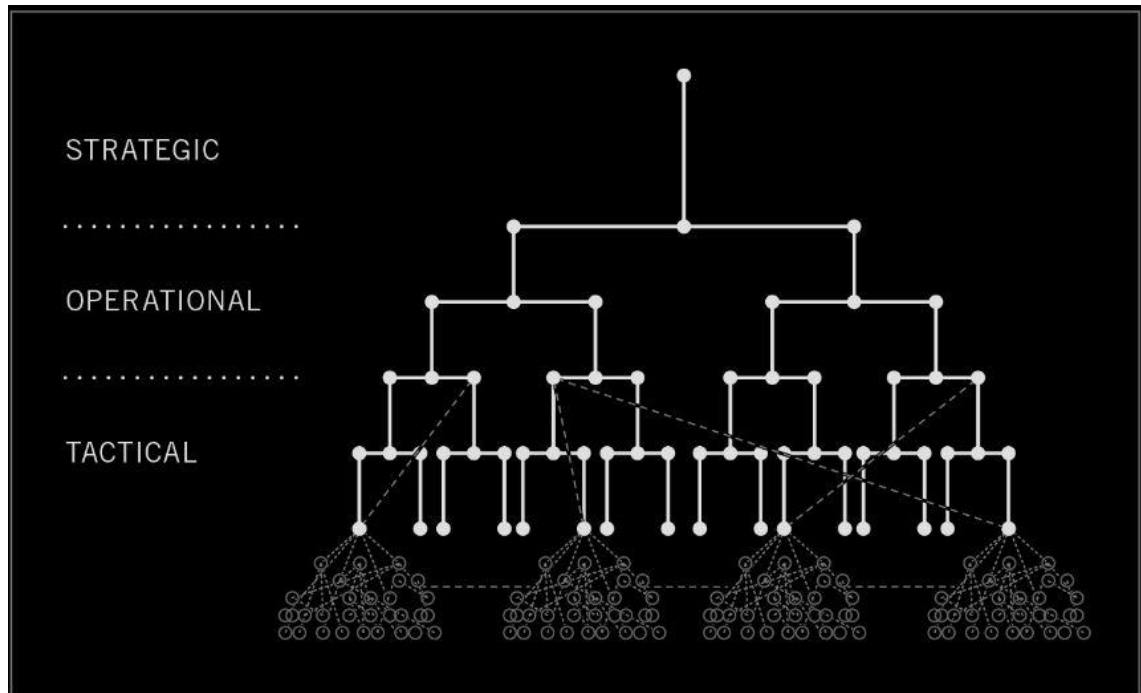
Linjaorganisaatio on ollut erinomaisen toimiva organisaatiomuoto vuosisatojen ajan, etenkin sotilasorganisaatioiden osalta. Linjaorganisaatiosta, jossa käskyt ovat tulleet yksiselitteisinä ylemmältä esimiestaholta ja toteutettu sanatarkasti, vailla tulkintaa on ollut hyötyä suurien joukkojen liikuttamisessa taistelukentältä toiselle ja taistelukentällä paikasta toiseen. Tällaisessa organisaatiossa tiukka arvojärjestys ja käskyjen ehdoton noudattaminen ja kova

kuri, on ollut elinehto yhdessä toimimiselle ja onnistumiselle. Maailma, mukaan lukien sodankäynti kuten on kuitenkin muuttunut kompleksisemmaksi, eli monimutkaisemmaksi ja muuttuvaksi ympäristöksi. Tämä on johtanut siihen, että organisaatiomallia on pitänyt muuttaa uusien vaatimusten mukaiseksi, mm. hybridioorganisaatioiksi kuten kuvio 1 kuvaa (McChrystal ym. 2015, 162-163). Muuttuvassa maailmassa organisaation on voitava sopeutua muutoksiin ja tästä huolimatta jatkaa menestyksekkäästi omaa toimintaansa. Aikaisemmin resilienssin on ajateltu olevan paluuta muutosta edeltäneeseen tilaan, vaikka nykyisin ajatellaan sen olevan nimenomaan kykyä sopeutua muutokseen ja muutoksesta huolimatta jatkaa eteenpäin (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen, Tuovinen 2017, 10).

Vertaamme opinnäytetyössä kehitettyä koulutuskokonaisuutta aihetta käsitteleviin kirjallisiin lähteisiin ja etsimme yhtäläisyyksiä, joita voimme sitten verrata keskenään ja löytää toisiaan tukevia materiaaleja. Tällä hetkellä organisaatioiden resilienssin kehittäminen on verrattain pinnalla, koska ympärillä oleva muutos nopeutuu koko ajan. Liiketoimintaympäristöt muuttuvat ja kehittyvät nopealla vauhdilla, joka pakottaa yritykset jatkuvaan muutokseen sekä kehittämään parempaa adaptoitumiskykyä. Esimerkiksi Ana M. Olivos on tapaustutkimuksessaan ”From Individual to Organizational Resilience, a Case Study Review” vertaillut eri tapausten kautta yksilöllistä resilienssiä ja organisaation resilienssiä (Olivos 2014).

Opinnäytetyön yhteydessä teemme organisaation resilienssin parantamiseen tarkoitetun koulutuskokonaisuuden, jonka avulla pyritään nostamaan yksilöiden kykyä sopeutua paremmin nopeaan muutokseen, eli kehittämään yksilön resilienssiä, jonka seurauksena myös organisaation resilienssi tulee nousemaan ja ryhmän toiminta paranemaan. Opinnäytetyö käsittelee laajasti seuraavia kokonaisuuksia; ryhmä, sen muodostaminen ja haasteet toiminnalle, dynaaminen johtaminen, jaettu ymmärrys, yhteinen tilannekuva, informaatiokuilut sekä päätöksentekotila, jotka kaikki vaikuttavat myös yksilön resilienssiin ja sen kehittymiseen. Mainitut termit ja käsitteet tullaan esittelemään tässä opinnäytetyössä tarkemmin.





Kuvio 1 Linja- sekä hybridiorganisaatiot (Fussel, 2015, 153.)

## 2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Perinteisesti tutkimustieto on tuotettu teorian avulla. Sana teoria ja sen alkuperäinen kreikkalainen muoto *theoria* tarkoittavatkin muiden muassa katsomista, tarkkailua ja näkemystä. Teorian käyttö tutkimusaineiston tuottamisessa on työelämässä usein kaikista käytännöllisin ja tarkoituksenmukaisin tapa ja teoreettinen viitekehys voi siksi usein nousta esiin erilaisista työelämään liittyvistä käytännöistä. Viitekehysten tulee silti olla perusteltu, eikä sen tule perustua käyttäjänsä kokemukseen tai mielipiteisiin. Teoreettinen viitekehys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet tulee kirjoittaa auki selkeästi ja lukijoille ymmärrettäviksi. (Vilka 2015, 21,23.)

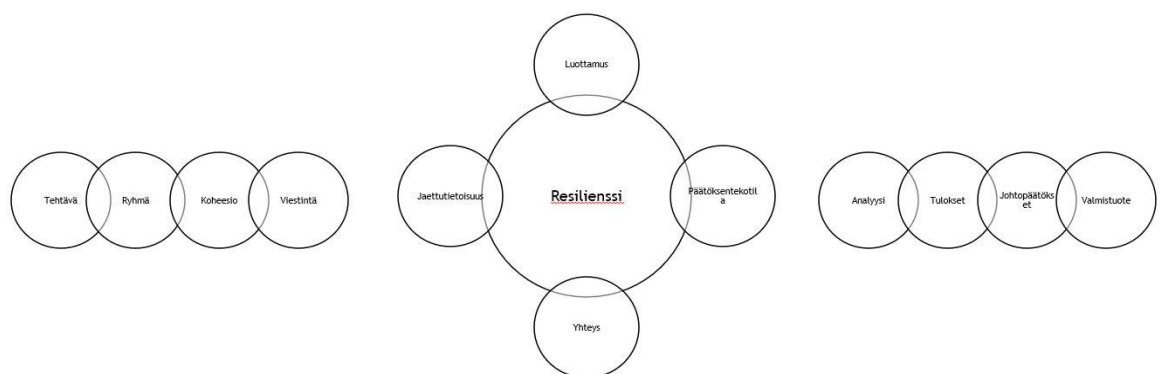
### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2 kuvaa kehittämistehtävän viitekehystä. Viitekehysten muodostaa Takana Oy:n toimeksianto ja tutkimuksessa keskitytään resilienssin vaikutuksiin nopeasti muuttuvissa olosuhteissa, jolloin yksikön, tässä tapauksessa ryhmän, kyky sietää epävarmuutta nousee tarkastelun keskiöön. Opinnäytetyössä on tarkasteltu erityisesti resilienssin merkitystä ja sen parantamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka muodostuvat fysiologisista sekä henkisistä kokonaisuuksista. Erityisen tarkastelun kohteeksi olemme valinneet ryhmän sietokyvyn parantamisen nopeasti muuttuvissa tilanteissa, joissa yksilöiden toiminta vaikuttaa ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteeseen, eli koheesioon.

Anthony King on tarkastellut tutkimuksessaan *The Combat Soldier\_ Infantry Tactics and Cohesion in the Twentieth and Twenty-First Centuries*, koheesiota käsitteenä, joka viittaa tutkimuksessa esitettyyn sotilaiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja josta muodostuu ryhmän todellinen motivaatio taistella jopa silloin kun tappio on väistämätöntä. Monet tutkijat ovat samalla tavoin pyrkineet osoittamaan, kuinka sotilaat ovat motivoituneet taistelemaan kollektiivisen toveruuden tunteen seurauksena. Sotilaspsykologian tutkimus vahvistaa väitteet pienryhmien siteistä, joka muovaa todellisen sotilaallisen suorituskyvyn. Siitä muodostuu todellinen sotilaallinen yhteenkuuluvuuden ydin. (King 2015,6.)

Vastaava yhteenkuuluvuuden tunne on saavutettavissa myös muualla kuin sotilasorganisaatioissa. Kollektiivisen toveruuden tunteen muodostuminen ryhmän jäsenille tapahtuu yhteisten kokemusten kautta. Näitä kokemuksia voidaan pitää ryhmän dynamiikkaa parantavina tapahtumina, vaikka kokemukset itsessään olisivat negatiivisia.

Resilienssin yhtenä määritelmänä voidaan pitää kykyä selvitä vaikeuksista yksilönä tai ryhmänä. Resilienssi yhdistetään usein sinnikkyyteen ja periksiantamattomuuteen. Ryhmän sisällä voi olla yksilöitä, jotka ovat huomattavan sinnikkäitä ja näkevät haasteet enemminkin mahdollisuuksina kehittää itseään kuin varsinaisina esteinä. Sinnikkyyttä taas voidaan pitää itsesäätelyn luontevahvuutena. (Wennström 2020, 266.)



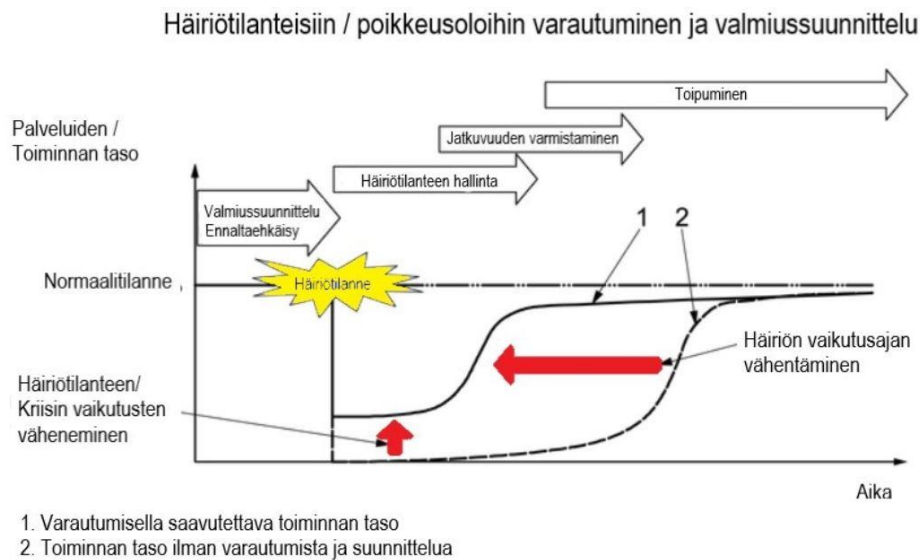
Kuvio 2 Teoreettinen viitekehys

## 2.2 Keskeiset käsitteet

Teoreettinen viitekehys ja siinä käytössä olevat käsitteet ja termit, joita työssä käytetään, on selostettava selkeästi että lukija ymmärtää niiden käytön. Yleisenä sääntönä on pidetty, ettei tavallisesti käytettäviä tiede-, toimi- tai ammattikäsitteitä tarvitse erikseen selostaa ja määritellä lukijalle. Tässä opinnäytetyössä käytettävät käsitteet ja termit ovat osittain yleisesti käytettäviä termejä, mutta ne on avattu lukijalle opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Näin tulee toimia monialaisissa töissä, jotta lukijalle käy ilmi, millä tavalla termejä käytetään. (Vilkka 2015, 21.)

Tämän kehittämistehtävän yksi tärkeimmistä tehtävistä on ymmärtää, mitä näkökulmia organisaatio tai tiimi voi parantaa, jotta se voi selviytyä ja jopa mahdollisesti menestyä kriisin aikana. Joillakin organisaatioilla on vääristynyt kuva organisaation sietokyvyille vastata ennakoimattomaan muutokseen. Tiedonkulun puute organisaatioiden eri ryhmien välillä vaikuttaa negatiivisesti organisaation sietokykyyn kriisin tai äkillisten muutosten edessä. Informaatioilot ovat arkipäivää hiarkisessa organisaatiossa, jonka sisällä tietoa jaetaan ylhäältä alaspäin. (McChrystal 2015, 8)

Suurimmalla osalla organisaatioita on jonkinlainen hätätilanteiden hallinnan suunnitteluelin omassa rakenteessaan. Tämä elin voi olla suuntautunut liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaan tai organisaation strategiseen suunnitteluun. Harva toimija on kuitenkaan tunnistanut tarvetta keskittää osaamista tai koulutusta resilienssin parantamiseen yksilön tai ryhmän tasolla. Tähän voidaan poikkeuksiksi lukea ainakin viranomaistoimijat. Viranomaiset ovat omassa toiminnassaan pyrkineet jo vuosien ajan tunnistamaan oman organisaationsa tarpeita liittyen niiden kykyyn vastata yllättäviin tilanteisiin. Viranomaispuolella on tunnistettu loppukäyttäjän tarve vaikuttaa päätösten tekoon, jotta muutosjoustavuus säilyy organisaation kaikilla tasoilla. Loppukäyttäjiltä pyydetään usein myös palautetta toiminnasta, jonka perusteella pyritään rakentamaan mukautumiskykyisempää organisaatiota.

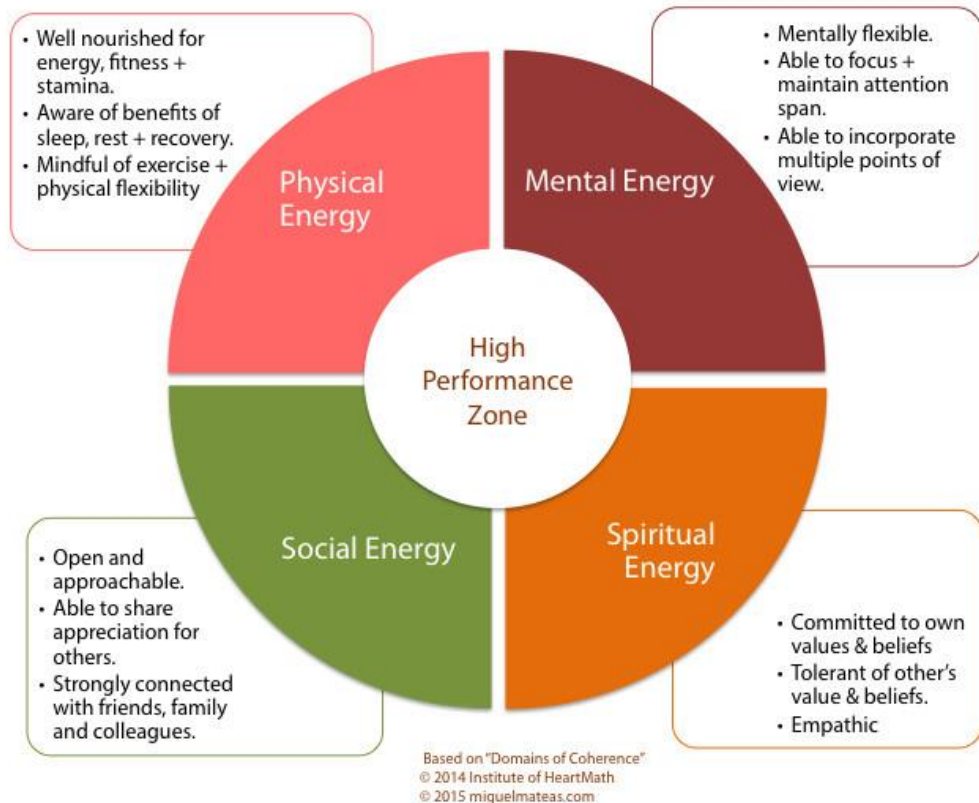


Kuvio 2 Hätiötilanteiden hallinta (Varsinais-Suomen Pelastuslaitos 2020.)

Tässä kappaleessa esitellään käsite resilienssi. Resilienssi-termin historiasta esimerkiksi Ana M. Olivos kertoo artikkelissaan, että termi julkaistiin ensi kerran vuonna 1973 C. S. Hollingin toimesta, seminaarityössä nimeltään ”Resilience and Stability of Ecological Systems”. Tämän jälkeen termi on tieteessä jaettu eri resilienssin muotoihin, kuten yksilön-, organisaation- ja tuotantoketjun resilienssiin. (Olivos 2014.) Resilienssi on suomennettu sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, toipumis- ja palautumiskyvyksi, muutosjoustavuudeksi, kestävyudeksi, kimmoisuudeksi, joustavuudeksi, pärjäävyudeksi, lannistamattomuudeksi, sisuksi, sitkeydeksi, sinnikkyudeksi, murtumisen vastustuskyvyksi sekä kriisikestävyudeksi. (Poijula 2018, 16.) Yllä oleva termiviidakko osoittaaakin, ettei yksiselitteistä määritelmää resilienssille ole. Luonnontieteissä resilienssi liitetään yksilöiden selviytymis- ja toipumiskykyihin traumaattisten tapahtumien jälkeen. (Sanastokeskus 2017,17)

Resilienssin määritelmiä on monia, johtuen määrittelytapojen erosta ja mitkä tekijät nähdään vaikuttajina. Liiketoimintamaailmassa resilienssi nähdään organisaatioiden hyväksi kyvyksi selviytyä ja sopeutettua nopeiden muutoksien keskellä (Kuvio 4). Organisaatioiden pitää pystyä reagoimaan nopeasti ja uudistumaan sekä muuttamaan toimintamallejaan olosuhteiden muuttuessa. Organisaation kestävyys on yhteydessä sen mukautumiskykyyn. Mukautumiskyky on riippuvainen, selkeästä viestinnästä, luottamuksesta ja hajautetusta johtamisesta. Kyseisen kyvyn luominen vie yrityksiltä huomattavan määrän aikaa ja vaatii hyvin johdettua suunnittelua, jotta reagointi nopeutuu (Airola, M, Heikkilä, J-P, Nieminen, M., Talja, H., Tuovinen, J., Viitanen, K. 2017).

Ana M. Olivos käyttää työssään Masted & Reed'in (2002) määritelmää, joka vapaasti käännettynä kuuluu: ”positiivisen säätelyn säilyttäminen haastavissa olosuhteissa”. Olivos kirjoittaa tapaustutkimuksessaan eri tapauksista ja lähestyy omaa näkemystään resilienssiin niiden kautta. (Olivos 2014) Resilienssi on ensimmäisien määritelmien mukaan ollut systeemin tai organisaation kykyä sietää muutosta ja erilaisia häiriötiloja ilman, että sen toiminta keskeytyy.



Kuvio 3 Resilienssin osa-alueet (Toribio-Mateas 2015).

Ryhmä ja sen koko on täysin riippuvainen organisaation rakenteesta sekä hierarkiasta, jota kyseinen organisaatio noudattaa. Ryhmien koot vaihtelevat suuresti aina kolmesta henkilöstä kymmeneen henkilöön. Sotilasorganisaatioissa ryhmien muodostaminen on vaihdellut suuresti aikakausista, aselajeista tai tehtäväkentästä johtuen. (Harinen 2011, 19) Käsite ryhmä voidaan jaotella myös kahteen pienempään osaan; primääriryhmiin ja sekundääriryhmiin. Tässä opinnäytetyössä käsitellään primääriryhmiä. Primääriryhmissä jäsenten välinen vuorovaikutus on aktiivista ja ryhmän koheesio on vahva. Sekundääriryhmissä on tarkat roolit ja kirjoitetut säännöt. (Valtanen 2008, 35) Opinnäytetyössä käytetty ryhmän koon määritelmä on 5-10 henkilöä, jota voidaan pitää epävirallisena ryhmän määritelmänä Suomen puolustusvoimissa.

Määritelmä perustuu USA:n armeijan Korean sodan aikaiseen kiväärikomppanian rakenteeseen, joka muistuttaa melko paljon nykyistä jääkärikomppaniaa, jonka rakenteissa ryhmät toimivat. (Harinen 2011, 19)

Yksilövalmennus on henkilölle kahden kesken suoritettua kokonaisvaltaista valmennusta sietää stressiä tai muutosta. Sitä voidaan valmentaa myös pienryhmissä, jossa kouluttajalla on riittävä mahdollisuus henkilökohtaisen huomion jakamiseen koulutettaville. Stressin sietoa voidaan parantaa harjoittelemalla ja käymällä läpi erilaisia mielikuvaharjoitteita mahdollisista tulevista tapahtumista. Laadukkaalla harjoittelulla sekä riittävällä määrällä toistoja voimme saavuttaa taitoja, joita useimmat pitävät mahdottomina (Grossman, D., Christensen, L. 2008, 35)

Ryhmävalmennus on ryhmien valmentamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän valmentamisen yhtenä kulmakivenä voidaan pitää ryhmän dynamiikan ja koheesion parantamista, joka itsessään tuo jo tuloksia. Kun ryhmän sisällä vielä pystytään jakamaan omistajuutta sekä antamaan vastuuta ryhmän jäsenille hajautetun johtajuuden kautta luodaan erittäin hyvät edellytykset menestyksekkään tiimin toimintaan. Koulutuksessa tulisi pyrkiä tilanteeseen, jossa ryhmä/tiimi pystyy sisäisesti motivoimaan omia jäseniään. Nykyaikaisessa modernissa maailmassa työtahti on usein todella kovatempoista ja tuloksia odotetaan aikaisempaa nopeammin. Tiimeiltä odotetaan myös parempaa johdettavuutta sekä adaptoitumiskykyä (Takana Oy 2020.)

Seuraavaksi esitellään käsite stressi, joka on käsitteenä ja terminä yleinen lähes joka elämän osa-alueella, ja sitä ilmenee myös vahvasti työelämässä. Biologian sanakirja (Tirri, Lehtonen, Lemmetyinen, Pihakaski, Portin. 2001, 674) kuvailee stressin olevan ”eliöiden fyysinen ja/tai psyykinen rasitus(tila), jonka aiheuttajia kutsutaan stressitekijöiksi (stressorit) ja niiden vaikutuksesta eliöissä ilmeneviä reaktioita stressireaktioiksi (esim. hermosto- ja hormonitoiminnan ja entsyymiaktiivisuuden muutoksia ja stressiproteiinien muodostumista).” Nisäkkäiden, joihin ihminenkin kuuluu, stressireaktiot tulevat esiin erilaisten ja moninaisten ärsykkeiden takia ja autonomiseen hermostoon ja tunnereaktioihin liittyvät aivoalueet ohjaavat tätä toimintaa. Autonomiseen hermostoon kuuluva sympaattisen hermoston osat ja niiden aiheuttamat eri hormonivasteet valmistavat eliön joko ”taistele tai pakene-tilanteeseen” tai sietämään kyseistä kuormittunutta tilaa. (Tirri ym. 2001, 674)

Sympaattinen hermosto valmistaa kehon pakene tai taistele-tilaan varmistaa kehon energiansaannin kehossa olevista energia varastoista, lisää tiettyjen hormonien eritystä, laajentaa verisuonia ja jännittää lihaksia. (Grossman, D., Christensen, L. 2012, 51) On osoitettu, että kahden yleisesti esitetyn vaihtoehdon; taistele tai pakene, lisäksi eliöillä on myös kaksi muuta vaihtoehtoa; aseman osoittaminen (posture) tai antautuminen (submission).

Kaksi jälkimmäistä käyttäytymismallia ovat käytössä, kun eliö kohtaa oman lajinsa edustajan, kun taas taistele tai pakene-malli on käytössä uhan tullessa toisen lajin edustajan taholta. (Grossman 2009, 45-46)

Tähän kehittämistyöhön käytetty lähdekirjallisuus painottuu hyvin pitkälti taistelukentällä sotilaiden tai muiden viranomaisten edustajien kokemaan stressiin, jossa aiheuttajat ovat toki erilaisia, kuin muilla aloilla valtaosan kokemat stressin aiheuttajat. Työelämän stressinaiheuttajia ovat muun muassa kohtuuton työmäärä, tuen puute, työn hallinnan puute tai epävarmuus omiin kykyihin. Stressin oireet ovat aiheuttajasta riippumatta samankaltaiset ja ilmenevät esimerkiksi unen häiriöinä, vaikeutuneena päätöksentekokykyinä ja haluttomuutena. Edellä mainittujen lisäksi voi stressin vuoksi ilmetä fysiologisia oireita, kuten sydämentykytyksiä, vatsavaivoja ja kohonnutta verenpainetta. (YTHS 2020) Stressi ei ole ainoastaan negatiivinen ilmiö, vaan stressin lievemmat muodot voivat parantaa suoritusta. Yksilön kyky tunnistaa oma stressitasonsa on tärkeä ominaisuus yksilön ja tämän myötä myös ryhmän toiminnan kannalta. (Valtanen 2008, 47)

Seuraavaksi pureudumme koheesion käsitteeseen. Sana koheesio tulee latinan kielen sanasta cohaerere, joka tarkoittaa pysyä koossa. (Tirri ym., 2001, 341) Ryhmän osalta koheesiolla tarkoitetaan ryhmän kiinteyttä ja halua toimia yhdessä. (Jyväskylän Yliopisto, 2021) Yhteiset päämäärät ja yhteistyöhalukkuus vahvistavat ryhmän koheesiota. (Helsingin Yliopisto, 2021) Koheesiosta käytetään arkikielellä myös ilmauksia me-henki, tai ryhmähenki. Sotilasorganisaatioiden osalta koheesiosta käytetään myös ilmausta joukkuehenki ja taistelumoraali. (Valtanen 2008, 137)

Koheesiota on tutkittu sotilaiden taistelukokemusten perusteella runsaasti, koska sotilaiden kyky rakentaa ja säilyttää ryhmän keskinäinen solidaarisuus on luonut oivan pohjan koheesion tutkimiselle. (King, 2015, 6) Hyvä koheesio ryhmässä auttaa taistelustressin hallinnassa ja purkamisessa. Purkamisen edellytyksiä ovat muun muassa luottamus hyvään yhteyteen, ryhmän jäseniin, osaaviin ja oikeudenmukaisiin esimiehiin ja omiin kykyihin ja varusteisiin. (US ARMY, 2000, 28) Koheesiota voi ryhmän toiminnan kannalta olla myös liikaa, jolloin ryhmä voi ajautua ryhmäajatteluun. Ryhmäajattelulla tarkoitetaan tiedostamatonta tilaa, jossa ryhmän koheesio on niin vahva, että ryhmä välttää konflikteja ja erimielisyyksiä, jolloin päätöksenteko vääristyy. Ryhmä ei tällöin tarkastele toimiaan ja päätöksiään kriittisesti. Nopeiden päätösten vaatiminen voi lisätä ryhmäajattelun ilmaantumista. Hyvällä johtamisella tai joskus jopa ulkopuolisen tarkkailijan avulla ryhmä voi välttää ryhmäajattelun. (Jyväskylän Yliopisto 2021)

### 3 Opinnäytetyön tavoite

Kehittämistyön tavoitteena on opiskelijoiden osalta oppia käyttämään erilaisia tutkimusmenetelmiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tavoitteena on myös oppia ymmärtämään resilienssiä käsitteenä ja sen merkitystä ryhmän toiminnassa. Harva ammatti on nykypäivänä yksinäistä puurtamista ja ryhmätyöskentelytaitoja tarvitaan laajasti ammattikunnasta riippumatta. Ryhmätyötaidot ovat tärkeä osa työelämää monessa ammatissa ja resilienssin kehittäminen osana tätä on tässä opinnäytetyössä avainasemassa.

Kehittämistyön myötä opiskelijat tekevät opinnäytetyön tilaajalla koulutuspaketin, jota tilaaja, Takana Oy, voi käyttää omissa koulutustapahtumissaan. Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on opiskelijoiden osalta oppia ymmärtämään resilienssin kehittymisen hyödyntämistä yksilön ja organisaation tasoilla sekä saada kattava käsitys resilienssistä ja sen merkityksestä organisaatioille, niin viranomaistoiminnan, kuin liiketaloudenkin näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on, toimeksiannon mukaisesti, luoda Takana Oy:lle, heidän ohjeidensa mukainen, valmis koulutusohjelma, jota voidaan käyttää koulutusmateriaalina yrityksille resilienssin parantamiseksi tähtäävässä koulutuksessa.

Kehittämisongelma on tunnistettu yhdessä Takana Oy:n kanssa osana tarpeesta kehittää johtamista. Kyky toimia ja parantaa äkillisen muutoksen johdettavuutta paranee huomattavasti, mikäli yrityksessä on yksinkertainen, johdonmukainen ja selkeä viestintä koko yrityksen tavoitteista ja toimintamalleista. Viestinnän tulee olla selkeää ja läpinäkyvää läpi organisaation. (McChrystal 2015, 45.) Myös muussa resilienssiä käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan viestinnän, ja ennen kaikkea ennalta estävän viestinnän merkitystä kriisinhallinnassa ja resilienssin kehittämisessä. Varoitusmerkkien varhainen tunnistaminen auttaa organisaatiota kriisin aikaisen ja sen jälkeisen viestinnän kehittämisessä ja estää viestinnän luomaa tilanteen pahenemista, koska ennakoimalla pystytään vaikuttamaan viestinnän sisältöön. (Olivos 2014) Tapaustutkimuksessa viitataan tapaukseen ”Organizational Resilience and Moral Purpose: Sandler O’Neill&Partners, LP, in the Aftermath of the September 11, 2001 World Trade Center Attack” (Freeman, Hirschhorn, & Maltz, 2003), jossa kaiken saatavilla olevan informaation analysointi vaikuttaa organisaation resilienssin kehittämiseen. (Olivos 2014)

### 4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön avulla pyritään kehittämään koulutusrunko ryhmän resilienssin parantamisen kouluttamiseen, joka esitellään Takana Oy:lle erikseen sovittuna ajankohtana. Tutkimme resilienssin vaikutusta sekä sen kehittämiseen parhaiten soveltuvia työkaluja. Lisäksi tavoitteenamme on selvittää, miten Takana Oy:n vahva osaaminen tilannekuvan, johtamisen



ja viestinnän saroilta pystytään yhdistämään resilienssin kehittämiseen yksilöllä. Kun yksilöiden resilienssi paranee, paranee koko ryhmän resilienssi ja sen kautta koko ryhmän toiminta. Yksilön resilienssin kehittäminen hyödyttää koko organisaatioita läpi sen tehtäväkentän. Resilienssi on työkalu, jota menestyvä organisaatio voi hyödyntää ja kehittää sekä samalla parantaen omaa toimintaansa.

## 5 Opinnäytetyön tuloksena syntynyt kehittämistehtävä

Opinnäytetyö suoritettiin tutkimuksellisenä kehitystyönä, jossa opiskelijat tutustuivat laajasti valittuun lähdeaineistoon ja tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä on käytetty kirjallisuuskatsausta, teemahaastatteluja sekä aivoriihiä. Opinnäytetyön aihepiiristä on julkaistu huomattava määrä kirjallisuutta ja tutkimuksia, joiden tuloksia hyödynnettiin kehitettäessä opinnäytetyön yhteydessä luovutettava koulutusmateriaali Takana Oy:lle. Lähdeainestoa valinnassa keskityttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa tehdyn aiheen rajauksen ja aivoriihen tuloksena tarkastelemaan ensisijaisesti sotilastaustan puolelta saatavaa tietoa. Lähdeaineiston tietoperusta arvioitiin kriittisesti ja siitä valikoitui tehtävän suorittamiseen soveltuvat julkaisut. (Ojasalo 2017, 32) Kehittämistyön ominaisuuspiirteensä voidaan pitää konstruktiivista tutkimusta. Tavoitteena oli luoda konkreettinen tuotos käytettäväksi työn tilaajan organisaation tarpeisiin, joten pyrimme saamaan käytännön ongelmaan uudenlaisen ja teoreettisesti perustellun ratkaisuun (Ojasalo ym. 2014, 65)

Resilienssistä on kattava määrä ajantasaista tieteellistä tutkimusta löydettävissä useista eri lähteistä. Tämä opinnäytetyö ei ole tieteellinen tutkimus aiheesta emme myöskään käytä tieteellisen tutkimuksen traditioita, vaan kyseessä on tutkielma, jossa pyrimme ymmärtämään resilienssiä lähdeaineistopohjaisen kirjallisuuden kautta. Tutkimme ja hyödynnämme valittuja lähteitä kehitteessämme toimeksiantajamme organisaation kehittämistarpeita vastaavan koulutusmateriaalin. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014,19) mukaan tieteellisen ja tutkimuksellisen työn suurin ero kehittämistehtävään on, että halutaanko tuottaa uutta teoriaa vai saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tämän opinnäytetyön nimenomaisena tarkoituksena on saada aikaan käytännön ratkaisu, Takana Oy:n esittämään aiheeseen.

Takana Oy:lla itsellään on taustallaan kokemusta opinnäytetyn aihepiiristä ja osa lähdemateriaalista on heidän kauttaan saatua jo käytössä olevaa koulutusmateriaalia. Tulosten jakamisessa ja seuraamisessa pyrimme jakamaan tietoa koko kirjoittamisen ajan. Saimme toimeksiantajaltamme riittävän määrän ohjausta koko prosessin ajan, joka osaltaan ohjasi meitä oikeaan suuntaan ja fokus pysyi koko ajan oikean suuntaisena. Työ tehtiin prosessikirjoittamisen menetelmällä, joka auttoi huomattavasti kehittämistyön etenemisessä.

## 6 Tutkimus- ja analysointimenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan määrällistä tutkimusta syvällisempää, joten sen avulla on helpompaa ymmärtää aiheen tai ongelman yksityiskohtia paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde valikoituu harkiten sellaiseksi, josta halutaan lisää tietoa. Laadullisen tutkimuksen avulla pystymme muotoilemaan hypoteesit riittävän selkeästi sekä sen avulla keräämään tietoja useista luotettavista lähteistä. Laadullinen tutkimus kokonaisuutena auttaa tutkijoita paljastamaan paremmin hypoteesien pätevyyden tai virheellisyyden. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija itse on myös tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi (Eskola & Suoranta 2000, 211). Tässä kehittämistyössä aineistot tullaan käymään läpi ensin yhdessä ja tämän jälkeen opinnäytetyön tilaajan, Takana Oy:n edustajan kanssa. Mikäli ristiriitaisia tulkintoja tai väärinymmärryksiä nousee esiin, käymme ne tulkinnan ja kategorisoinnin osalta yhdessä läpi.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua, kirjallisuuskatsausta ja aivoriihiä. Menetelmät tukivat opinnäytetyön tekemistä ja soveltuivat valittuun aiheeseen hyvin.

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä yleisesti käytetty ja esimerkiksi kehittämistöihin hyvin soveltuva menetelmä, jolla voidaan nopeasti saada tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2014, 106) Haastattelulajit voidaan jakaa useaan kategoriaan, kuten strukturoituun, eli lomakehaastatteluun, strukturoimattomaan, eli avoimeen haastatteluun, puolistrukturoituun ja teemahaastatteluun (Hirsjärvi&Hurme 2015, 43). Tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoidun haastattelun muotoa; teemahaastattelua. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelijä voi esittää samat kysymykset kaikille haastateltaville. Kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella ja tarkkoja vastausvaihtoehtoja ei tarvitse laatia. Tämä mahdollistaa haastateltujen avoimet, omin sanoin muodostetut vastaukset (Hirsjärvi&Hurme 2015, 47).

Teemahaastattelu on strukturoimattoman haastattelun muoto, jossa haastattelun laatijat keskittyvät ja syventyvät haastattelun teemaan, analysoi teeman ja tekee haastattelurungon tämän perusteella ja kohdistaa kysymykset tiettyjen teemojen ympärille. Haastattelun teema, tai teemat, ovat kaikille haastateltaville samat.

Teemahaastattelu keskittyy myös siihen, että ihmisten itse kokemat asiat ovat merkityksellisiä ja vuorovaikutuksella on tärkeä osa merkitysten esiin tuomisessa. (Hirsjärvi&Hurme 2015, 47-48.) Teemahaastattelussa haastattelun laatijat voivat poimia olennaisimmat teemat tutkimuskysymyksistä ja käsitellä näitä välttämättömiä aiheita haastatteluissa. Teemahaastattelussa ei ole väliä sillä, missä järjestyksessä teemoja käsitellään haastattelun aikana, vaan tärkeämpää on, että haastateltu saa vastata kaikkiin teemoihin ja tuoda oman kuvauksensa aiheista tälle itselleen luonnollisessa järjestyksessä. (Vilka 2015, 79.)

Haastateltavien valinnassa tulee haastattelijan ottaa huomioon tutkimuksen aihe. Haastateltavat kannattaa valita asiantuntemuksensa perusteella. Tärkeää on, että haastateltavat omaavat henkilökohtaista kokemusta tutkimuksen aiheena olevan teeman ympäriltä (Vilka 2015, 89).

Haastatteluvastausten purkaminen tapahtui teema-alueittain. Haastatteluaineiston tarkalle purkamiselle, eli litteroinnille ei tässä kehittämistehtävässä ollut tarvetta, koska haastattelut keskittyivät teemoihin. Kun haastatteluja ei pureta tarkasti, on hyvä että haastatteluaineiston purun suorittaa on haastattelun tehnyt henkilö. (Hirsjärvi&Hurme 2015, 141-142.)

Tätä opinnäytetyötä varten on haastateltu kahden suuren pörssiyhtiön henkilöstöä, yhtiö X ja yhtiö Y, jotka omalla tehtäväkentällään vastaavat yhtiöiden henkilöstön voimavarojen kehittämisestä ja kouluttamisesta. Lisäksi he valmentavat liiketoiminnan kehittämistä ja tuloksellisuuden parantamista. Toinen yhtiöistä toimii finanssialalla ja palkattua henkilöstöä on yli tuhat (1000). Toisen yhtiön toimialaa on kansainvälinen vienti ja se on osa suurta suomalaista konsernia.

Kirjallisuuskatsaus on tieteellinen metodi, jota myös tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin lähdekirjallisuuden läpikäymistä varten. Kirjallisuuskatsaus asettuu tieteellisten metodien ryhmässä kvalitatiivisen, eli laadullisen ja kvantitatiivisen, eli määrällisen, yhdistelmään (Salminen, 2011, 4). Kirjallisuuskatsaus on osa opinnäytetyön tietoperustaa, jossa käydään läpi aiheen ympäriltä merkittävät kirjalliset lähteet, joista keskeisimmät näkökulmat aiheen ympäriltä nostetaan esille ja pyritään yhdistämään toisiinsa (Ojasalo ym. 2014, 34).

Kirjallisuuskatsaus voi olla oma itsenäinen tutkimusmetodinsa, tai osana opinnäytetyötä, jossa analyttisesti käydään läpi aihepiiriin kuuluva tutkimus- tai kirjallisuusaineisto (Jyväskylän Yliopisto, 2021). Tieteellisenä metodina kirjallisuuskatsauksen tarkoitus voi olla esimerkiksi olemassa olevien teorioiden vahvistaminen tai niiden kehittäminen, kuten myös uusien teorioiden luominen, kokonaiskäsitteen luominen aiheen osalta tai teorioiden arvioiminen. (Salminen 2011, 3.) Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin; kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja meta-analyysiin.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää yleiskatsauksena, jossa voidaan toimia ilman tiukkoja rajoja ja sääntöjä (Salminen 2011, 6).

Tiedonhankinnan osalta hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija tai tekijä kokoaa lähdeaineistonsa oman alansa tieteellisiin julkaisuihin ja muuhun aiheeseen liittyvään ammattikirjallisuuteen (Vilkkä 2015, 27). Kirjallisuuskatsaukseen on tässä opinnäytetyössä valikoitunut keskeisimmät lähteet resilienssin kehittämiseksi ryhmän toiminnan parantamiseksi. Lähteet valikoituivat osittain aivoriihen tuloksena yhdessä Takana Oy:n edustajan kanssa ja linkittyvät molempien opiskelijoiden ammatillisiin taustoihin.

Johtamisen ja toimivan ryhmärakenteen kirjallisuudesta opiskelijat poimivat lähteiksi muun muassa Chris Fussel'in kirjoittaman *One Mission*, sekä Yhdysvaltain armeijan kenraali Stanley Mac Chrystal'in *Team of Teams* teokset. Yksilön toiminnasta ja tähän kohdistuvasta henkisestä paineesta ja sen sietokyvystä, sekä vaikutuksesta yksilön toimintaan kirjoittaa Dave Grossman kirjoissaan *On Combat* ja *On Killing*, joista opiskelijat löysivät hyvää lähdekirjallisuutta tähän opinnäytetyöhön.

Koheesion muodostumisesta ryhmässä ensisijaisena lähteenä käytettiin Anthony Kingin teosta *The Combat Soldier*. Teos käsittelee länsimaalisten joukkojen toimintaa Irakissa ja Afganistanissa. Joukot Irakissa ja Afganistanissa taistelivat 360 asteen taistelua ilman näkyviä rintamalinjoja. Operaatiot Irakissa, Afganistanissa, Malissa, Sierra Leonessa tai Libyassa eivät ole olleet samanlaisia kuin ensimmäisen tai toisen maailmansodan rintamalla käydyt taistelut. Tutkimuksen yhteydessä työtä tehneet tutkijat pyrkivät paikantamaan sotilaallisen suorituskyvyn sen erityisessä historiallisessa ja mikrokontekstissa samalla korostaen organisaatioiden sosiaalista dynamiikkaa, joka tuottaa erityisesti kollektiivista toimintaa ryhmässä. Tutkijat pyrkivät ymmärtämään taistelutehoa ja yhteenkuuluvuutta tutkimalla nykypäivän ammattisotilaiden erityisiä käytäntöjä historiallisessa ja sosiaalisessa tilanteessa, jossa ne tapahtuivat.

Aivoriihi (brainstroming) kuuluu yhtenä menetelmänä luovan ongelmanratkaisun menetelmiin. Menetelmää voidaan kutsua myös ideointityöpajaksi, jossa ryhmä ihmisiä yrittää löytää uusia ajatuksia ja lähestymis- tai ongelmanratkaisutapoja (Ojasalo ym. 2014, 160). Kehittämistyötä tehdessä voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Yhteisölliset ideointimenetelmät, kuten aivoriihi, jossa ryhmä ihmisiä luo uusia ideoita yhdessä ovat yleisiä kehittämistöitä tehdessä. Aivoriihi toimii myös tiedonkeruumenetelmänä käytettynä (Ojasalo ym. 2014, 40,44, 61). Tätä opinnäytetyötä tehdessä aivoriihiä käytettiin menetelmänä yhdessä opinnäytetyön tilaajan kanssa, oikean rajauksen ja lähdemateriaalin kokoamiseksi sekä lopullisen koulutusmateriaalin aiheiden ja tyylin rajaamiseksi ja varmistamiseksi.

Tämän opinnäytetyön menetelmänä aivoriihi pidettiin toimeksiantajan Takana Oy:n edustajien kanssa. Valittu aihealue on huomattavan laaja ja aivoriihen avulla opiskelijat pystyivät rajaamaan aihealueen toimeksiantajan toivomaan suuntaan. Aivoriihet järjestettiin kaksi kertaa; opinnäytetyöprosessin aluksi ja kehittämistyön loppu esityksen hiomista varten. Aivoriihi järjestettiin 4 hengen (opiskelijat x2 ja Takana Oy:n edustajat x2) ryhmässä. Tavoite asetettiin aivoriihen aluksi. Aivoriiheen kuului ideointivaihe ja lopuksi valintavaihe, jossa esille tulleet aiheet valittiin opinnäytetyössä ja sen kera tehdyssä koulutuspaketissa käytettäväksi. Loppuesitystä koskevan aivoriihen konkreettisenä tuloksena oli, että vaikka opinnäytetyön raporttiosiossa käytetään yksinomaan termiä ”ryhmä” tulee Takana Oy käyttämään omissa yhteyksissään synonyymitermiä ”tiimi”. Toimeksiantajan ja opiskelijoiden välillä sovittiin, että kehittämistyön luentomateriaalissa opiskelijat käyttävät termiä ”tiimi”.

## 6.2 Analysointimenetelmät

Aineiston analyysimenetelmäksi on valittu ankkuroidun teorian analyysimenetelmä sekä fenomenografinen analyysimenetelmä. Näillä kahdella menetelmällä pystymme analysoimaan aineistoa hyväksikäyttäen tutkittavaan ilmiöön liittyvien erilaisten käsitysten ja kokemusten kirjoja riittävällä tarkkuudella (KvaliMOTV 2020).

Ankkuroidun teorian analyysimenetelmää käytämme kuvaamaan aineistolähtöistä tietoa, jonka informaatio tulee lähinnä aiheesta julkaistuista kirjallisuudesta. Analyysimenetelmänä se on riittävän laava, koska ankkuroidun teorian aineistot voivat olla monenlaisia laadullisia aineistoja (KvaliMOTV 2020).

Fenomenografisella analyysillä pystymme tutkimuksessa tuomaan esiin paremmin tutkittavaan ilmiöön liittyvien erilaisten käsitysten tai kokemusten kirjon ja vaihtelun. Tutkimuksemme perustuu osittain ihmisten erilaisiin käsityksiin resilienssistä ja keinoista sen vahvistamiseen. Fenomenografisella tutkimusmenetelmällä saadaan parhaat mahdollisuudet selvittää kuinka ihmiset tulkitsevat erilaisia käsityksiä resilienssistä (KvaliMOTV 2020).

## 7 Lähteiden hankinta

Aineiston hankintamenetelmäksi olemme valinneet teoriataustaisen aineiston hankintamenetelmän. Tähän käytämme aiheesta julkaistuja tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Omaamme myös aiheesta henkilökohtaista osaamista opiskelijoiden viranomaistaustan takia. Lähteiden rajaus tapahtui yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa käydyissä aivoriihitilaisuuksissa. Pääosa valikoidusta lähdemateriaalista on sotilastaustaista kirjallisuutta. Triangulaation varmistamiseksi opiskelijat tutustuivat myös resilienssikirjallisuuteen eri näkökulmista. Opiskelijat jakoivat lähteiden ja materiaalin

hankinnan siten, että toinen opiskelijoista otti vastuulleen haastatteluiden valmistelun, tekemisen ja analysoinnin, kun toinen painotti toimintaansa kirjallisten lähteiden pariin.

## 8 Analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa kehittämistehtävän tekijän on keräämästään aineistosta tai lähteistä löydettävä niitä yhdistävä tekijä. Varsinaisen analyysin voidaan katsoa olevan luonteeltaan kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa kerätty tieto pelkistetään, eli erilaiset havainnot yhdistetään. Toisessa osassa jo pelkistetty aineisto tulkitaan. Kerätty aineisto ei ole vastaus kehittäjän kehittämistehtävään vaan ainoastaan kehittämisen tukena käytettävää aineistoa tai materiaalia. (Ojasalo 2014, 119.)

Ryhmän yhteistyön ja sen kautta resilienssin rakentuminen voidaan lähdetarkastelun perusteella jaotella eri elementteihin, jotka ovat ensisijaisessa roolissa näiden rakentumisessa. Avainasemaan nousseet, ja tämän opinnäytetyön tavoitteen kannalta olennaisimmat osa-alueet ryhmän koheesion ja ryhädynamiikan parantamisen edellytysten luomiselle ovat yhteys (connection), jaettu tietoisuus (shared awareness), päätöksentekotila (decision making space), luottamus (trust) (McChrystal 2015, 9). Elementit ovat osin päällekkäisiä ja täydentävät toisiaan rakentuessaan ryhmän toimintamalliksi.

Teknologinen kehitys on johtanut siihen, että maailmasta on tullut nopeampoisempi. Nopeampoisuus on johtanut siihen, että niin liike-elämässä, kuin muillakin aloilla eteen tulevat tilanteet ovat entistä kompleksisempia. Kompleksisuus edellyttää erilaisia ajattelutapoja ja lähestymiskulmia, koska maailmasta on tullut vaikeammin ennustettava. (McChrystal ym 2015, 146.) Tom Hanén kirjoittaa kompleksisuutta käsittelevässä väitöskirjassaan ”Modernin organisaation yksilöön kiinnittyvä johtaminen, ylhäältä-alas hierarkia, rationaalinen suunnittelu ja yksityiskohtaiset toimintasäännöt eivät vastaa kompleksisuuskäsitteestä todellisuuden vaatimuksia.” (Hanén 2016, 130). Organisaatioiden tuleekin jo tehtävien suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon suunnitelmien ja henkilöstön joustavuus kompleksisissa eli monimutkaisissa tilanteissa.

### 8.1 Luottamuksen rakentuminen

Tässä luvussa esitellään ryhmän toiminnan kannalta tärkeä elementti; luottamus. Luottamus on käsitteenä sosiologisissa teorioissa, joissa käsitellään yhdessä pysymistä. Luottamus on side, joka löytyy sekä yksilöiden välisistä suhteista, kuin myös ihmisten ja esimerkiksi instituutioiden ja yhteisöjen välillä. Luottamukseen yhtyy monia eri tekijöitä, kuten arvomaailmoja, tunnetiloja, rehellisyyttä ja esimerkiksi toivoa (Ilmonen&Jokinen 2002, 12). Luottamuksen rakentuminen on ryhmän toiminnalle ehdoton vaatimus, jotta ryhmän toiminta on optimaalista tavoitteeseen nähden. Luottamus yhteyttää ryhmää eli vahvistaa koheesiota

ja mahdollistaa jaetun tilannetietoisuuden ja päätöksentekotilassa toimimisen. (McChrystal 2015, 9.)

Yhdysvaltain merivoimien erikoisjoukkojen pääsykokeisiin kuuluvat BUD/S-testit, jossa kokelaita testataan äärimmäisillä fyysisillä suorituksilla, jotka suoritetaan ryhmissä. Näiden testien tarkoitus ei silti ole kehittää kokelaiden fyysisiä ominaisuuksia huippuunsa tai toimia kuntotestinä. Suoritusten perimmäinen tarkoitus on rakentaa ryhmistä mahdollisimman hyvin toimivia. Vaikka sotilaskuriin kuuluu olennaisena osana ylemmältä organisaatiosta tulevien käskyjen noudattaminen, on erikoisjoukkoryhmän rakentaminen kuitenkin luottamuksen ja ryhmään sopeutuvuuden kehittämistä ja tähän tähdätään myös pääsykokeissa teetettävillä tehtävillä (McChrystal 2015, 189-190). Luottamuksen rakentaminen edellyttää vahvaa läpinäkyvyyttä, jotta kaikilla on samanlainen ymmärrys ja tietoisuus tilanteesta. Luottamuksen rakentaminen voi edellyttää myös muutoksia henkilöiden käyttäytymisessä, jotta yhteistyön etenemisestä voidaan huolehtia (McChrystal ym. 2015, 10).

## 8.2 Yhteyden luominen ryhmän sisällä

Tässä luvussa esitellään käsite yhteys ja sen merkitys ryhmän toiminnalle ja resilienssille. Yhteyden merkitys tässä luvussa tarkoittaa ryhmän jäsenten välistä yhteyttä ja sen ulottuvuuksia. Klassisessa linjaorganisaatiossa yhteys on esimiehen ja alaisen välinen; esimies antaa käskyn, jonka alainen toteuttaa. Saatuaan toimensa valmiiksi alainen odottaa seuraavaa käskyä esimieheltä.

Ryhmän jäsenten välinen yhteys ja sen hyödyntäminen tehtävissä perustuu luottamukseen ja jaettuun tilannetietoisuuteen. Perinteisessä linjaorganisaatiossa yhteys katkeaa, kun esimies antaa alaiselleen käskyn. Vahvan yhteyden luoneessa ryhmässä vuorovaikutus on aktiivista ja joka suuntaan toimivaa. Yhteyden rakentaminen mahdollistaa myös ryhmän toimimisen yhtenä ja jakamaan vastuut. Hyvän yhteyden myötä jokainen ryhmän jäsen tuntee toisensa ja pystyy ennakoimaan myös toisten ajatukset. (McChrystal ym. 2015, 229-230.)

Yhteys on käsitteenä hyvin lähellä tieteessä käytettyä termiä emergenssi. Emergenssi määritellään esimerkiksi seuraavasti; ” tietyistä osatekijöistä syntyvä, mutta niihin palautumaton korkeamman tason ilmiö, joka on eri tavoin olemassa kuin osatekijät ” (Tieteen termipankki 2021).

Ryhmässä työskennellessä on tärkeitä, että ryhmän jokainen jäsen kokee psykologista turvallisuutta ryhmän sisällä. Tämä tarkoittaa, että yksilöt saavat onnistua ja epäonnistua ja mahdollisuutta tuoda oma työpanoksensa omien vahvuksiensa kautta ryhmän käytettäväksi. Mahdollisten epäonnistumisten kohdalla ryhmän jäsenet tukevat toisiansa ja pitävät ryhmän koossa. (Duodecim 2021.)

Ryhmän hyvän yhteyden kannalta oleellista on hyvä vuorovaikutus ja ryhmän jäsenten välinen viestintä. Vuorovaikutus, kuten edellisessä kappaleessa esitelty luottamuskin luovat ryhmään vahvan koheesion, eli kiinteyden. Koheesio voimistuu, kun ryhmällä on yhteinen tavoite, johon kaikki ryhmän jäsenet ovat sitoutuneita. Koheesio auttaa ryhmää myös päätöksenteossa Ryhmässä viestintä edellyttää sen jäseniltä niin kuuntelemista, kuin havainnointiakin. Kuuntelemisella ei tässä tapauksessa tarkoiteta ainoastaan puhutun kuulemistä, vaan myös kuullun aktiivista analysointia ja tulkintaa. (Jyväskylän Yliopisto 2021.)

Viestinnän tehokkuus luo yritykseen yhteisen tilannekuvan, jonka ansiosta tietoisuus mahdollisista yritystä kohtaavista uhista lisääntyy. Tämä puolestaan pakottaa yritykset kehittämään uusia ratkaisumalleja, jonka seurauksena muodostuu kollektiiviset turvalliset toimintamallit, jotka ovat yhdenmukaisia (McChrystal 2015, 292). Näin voidaan parantaa kontrollin tunnetta omista ja yrityksen liiketoimista.

Kriisi asettaa organisaatiolle ja sen viestintäkyvyille haasteita. Kriisi tuo usein näkyviin myös viestinnän toimintakyvyn. Jos toimintakyvystä ei ole huolehdittu riittävällä tavalla normaalioloissa, vaikuttaa se olennaisesti myös valmiuteen viestiä kriisin keskellä. Viestintään ja viestintään perehtyneeseen ja koulutettuun henkilökuntaan on organisaatiotasolla tärkeää valmistautua. (Kortetjärvi-Nurmi&Murtola 2016, 89.)

### 8.3 Jaettu tietoisuus osana ryhmän toimintaa

Tässä luvussa esitellään jaettu tietoisuus. Jaettu tietoisuus on organisaation sisälle muodostunut yhteinen näkemys ilman hierarkista rakennetta. Jaettu tietoisuus on tapa johtaa autonomisesti toimivia ryhmiä kompleksisessa nopea rytmisessä toiminnassa. Aluksi käymme läpi, miten jaettu tietoisuus saadaan muodostumaan sekä mistä osakokonaisuuksista se muodostuu. Tämän jälkeen vertaamme sitä hierarkiseen johtamismalliin ja lopuksi käymme läpi sen läpileikkaavaisuutta päätöksentekotilaan. Jaettu tietoisuus on käsitteenä hyvin lähellä muualla käytettyä termiä itseorganisoituminen (Sitra 2019).

”Kaikki kompleksiset systeemit koostuvat syvästi keskinäisriippuvaisista osista, ja tämä tekee niiden arkkitehtuureista verkottuneita. Verkoston rakenne selittää yleensä sen toimintaa ja käyttäytymistä paremmin kuin mikään sen yksittäinen osa” (Sitra 2015). Jaettu tietoisuus muodostuu viidestä osakokonaisuudesta, jotka ovat: yhteinen tilannekuva, tehokas ja avoin viestintä, kollektiiviset säännöt ja toimintamallit, tavoite ja tehtävä.

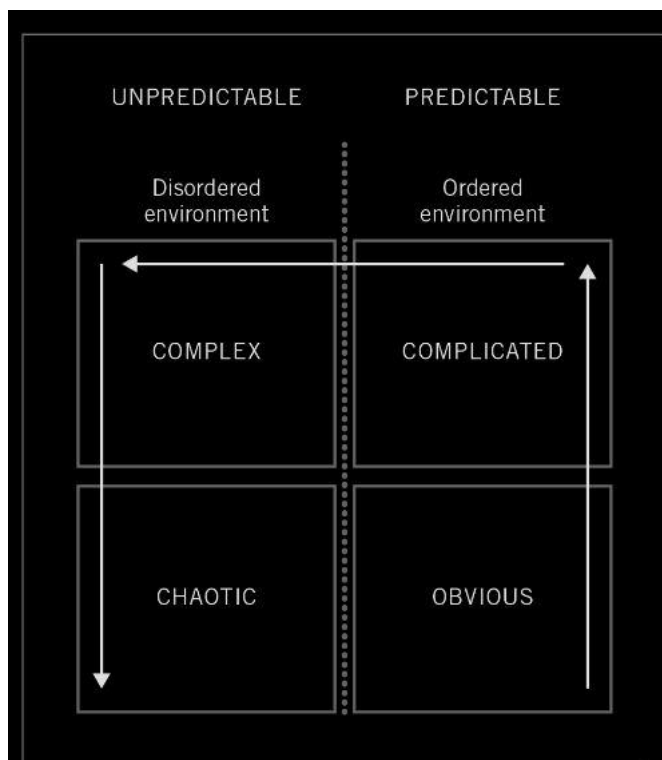
Jaettu tietoisuus on tärkeä osa hybridioorganisaation syvintä olemusta. Itseorganisoitumisen eli jaetun tietoisuuden ymmärtäminen auttaa kehittämään vaihtoehtoja keskitetyille ja hierarkkisille vallan ja hallinnan muodoille, kuten perinteisille organisaatioille, joiden kyky taklata ongelmia on rajallinen eikä läheskään optimaalinen ongelmien kompleksisen luonteen vuoksi (Sitra 2019). Toimiminen ilman hierarkkista toimintamallia nopeuttaa ryhmän tai



organisaation päätöksentekoa. Jaetun tietoisuuden hyötyjä ovat, selkeät johtosuhteet, nopea suunnittelu, notkea organisaatio, yhteinen tilannekuva ja toiminta ilman siiloja.

Toiminnan kannalta tärkeän tiedon kerääminen ja analysointi on erittäin tärkeää. Näin pystytään aloittamaan yhteisen tilannekuvan muodostaminen ja sitä kautta luodaan ryhmälle jaetun yhteisen ymmärryksen ja tietoisuuden ylläpito. Varautuminen äkillisiin muutoksiin vaatii toimenpideohjeiden ylläpitämistä, suunnitelmien toteuttamiseen tarvittavien resurssien varmistamista sekä suorituskyvyn ylläpitämistä harjoittelun avulla. (McChrystal ym. 2015, 237.)

Yhtenä tärkeänä osana jaettua ymmärrystä on suunnittelu, joka voidaan suorittaa erilaisia skenaarioita hyödyntäen. Suunnittelu vaatii kattavaa ymmärrystä organisaatiota ympäröivistä tilanteesta sekä organisaation omista suorituskyvyistä. Skenaarioiden avulla selvitetään parhaat ja toimivimmat toimintamallit vallitsevaan tilanteeseen nähden. Näin mahdollistetaan ennalta määrättyjen päätöksentekomallien ja päätöksentekokynnyksien tehokas käyttäminen. Valituilla ja testatuilla toimintamallilla pystytään vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön synnyttämiin epävarmuustekijöihin. Kuviossa 4 kuvataan organisaatio, jossa kyky nopeaan reagoimiseen muuttuvissa tilanteissa on antanut työkalut selkeään, nopeaan ja johdonmukaiseen päätöksentekoon. (Takana Oy 2021.)



Kuvio 4 Kaikkiin olosuhteisiin valmis organisaatio (Fussel, 2015, 74.)

Yritystoiminnassa kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän onnistumiselle luodaan hyvät mahdollisuudet varautumalla kriiseihin ja tekemällä varautumissuunnitelmia mahdollisia tapahtumia varten. Kriisejä voidaan erilaisissa organisaatioissa kohdata eri tavoin. Jotkut organisaatiot saattavat kieltää koko kriisin olemassaolon tai jopa syyttää muita tapahtuneesta, jotkut vähättelevät kriisiä ja jotkut kantavat kriisistä suoraan vastuun ja voivat esimerkiksi olla pahoillaan tapahtuneesta ja tarjota korvauksia kriisin takia aiheutuneista vahingoista. (Kortetjärvi-Nurmi&Murtola 2016, 89.)

Suunnittelu voi silti sisältää muutakin, kuin itse kriisissä toimimisen suunnittelua. Suunnittelua tulee tehdä myös etukäteistoimintoja koskien ja varautua kriisin jälkipuintiin ja kriisistä selviytymiseen. Salli Hakala viittaa artikkelissaan komivaiheiseen suunnittelumalliin, jossa suunnittelu kattaa juuri mainitut varautumisen, kriisin ja kriisin jälkihoidon. Kriiseistä on myös syytä ottaa huomioon niistä saatu oppi. Kriisit ovat monesti hyvästäkin valmiussuunnittelusta huolimatta yllättäviä tilanteita ja niistä ammennetut opit auttavat organisaatioita varautumaan tuleviin kriiseihin tehokkaammin. (Hakala 2017, 74.)

Suunnittelumalli perustuu toimintaympäristön laadulliseen arviointiin ja erilaisten tulevaisuudentilojen vertailuun. Mallissa määritetään selkeä tavoite ja analysoidaan uhkakuvat. Uhkakuvien analyysissä korostuu ryhmän tai organisaation omien vahvuuksien ja heikkouksien määrittäminen. Tämän jälkeen luodaan skenaariot ja määritetään toimintamallit, joita pitää olla useampia. Kun valitut toimintamallit ovat hyväksytyt suoritetaan vertailu toimintamalleille, jossa etsitään skenaarioiden kautta vahvuudet ja heikkoudet toiminnan suorittamiselle. Vertailun jälkeen toteutetaan tehtävä. (McChrystal ym. 2015, 235.)

Kehittämistehtävässämme olemme keskittyneet erikoisjoukkojen suunnitteluprosessiin, joka on luotu vastaamaan monimuotoisen toimintaympäristön haasteisiin Tavoitteena kasvattaa organisaation tai ryhmän resilienssiä ja kykyä mukautua nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Skenaariot ovat vallitsevan tilannekuvan mukaan kehitettyjä mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuudentiloja (Takana Oy 2021).

Notkealla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka pystyy jatkamaan toimintaansa riippumatta siitä, vaikka osa ryhmistä ei pystyisi toimimaan. Tätä edes auttaa asia, että tieto ei ole lokeroitunut vain tietyille ryhmille vaan se on jaettu avoimesti kaikille toimintaan osallistuville ryhmille. Näin ollen, jos yksi ryhmä ei voi suorittaa annettua tehtävää pystyy toinen ryhmä ottamaan sen kokonaan itselleen tai jakamaan tietoa eteenpäin. Prosessi itsessään ei ole tärkeä vaan ainoastaan tehtävän suorittaminen. (Fusell 2017,113.)

#### 8.4 Päätöksentekotila osana ryhmän ja yksilöiden toimintaa

Tässä luvussa käsitellään päätöksentekotilaa. Päätöksentekotila on yksilöiden ja organisaatioiden yhteisten sääntöjen ja rajoitusten luoma toimintakenttä, jonka sisällä toimijoilla on autonomia. Aluksi selvitämme mistä ja miten päätöksentila rakentuu. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan sen toimivuutta erilaisissa johtamisjärjestelmissä. Lopuksi käsittelemme sen vahvuuksia, joita ovat innovatiivisuus, yksilön vapaus toiminnalle, voimaannutus, kehittäminen sekä johtajuuden rakentaminen kaikille tasoille.

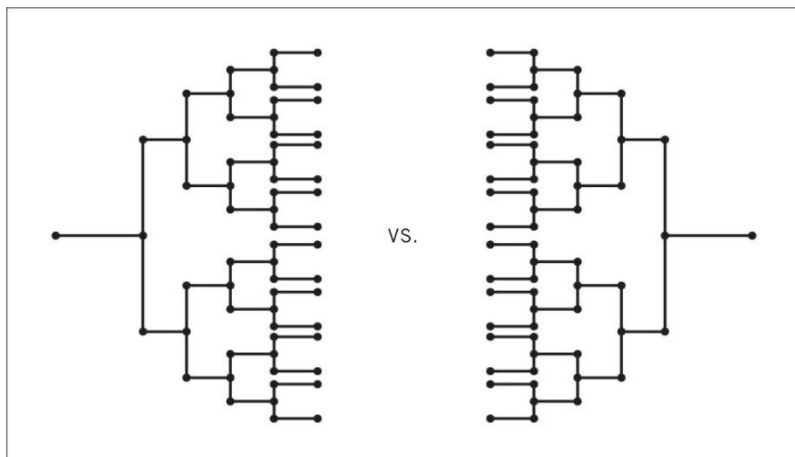
Päätöksentekotilaa voidaan pitää osana jaettua tietoisuutta sekä kollektiivista suunnittelua, joka mahdollistaa horisontaalisen ja vertikaalisen kanssakäymisen ryhmän tai ryhmien sisällä. Päätöksentekotila on tapahtuman tai tilanteen aikaansaama toiminta, joka vaatii ryhmältä autonomista päätöksentekoa annettujen rajojen sisällä. Organisaation johto, jonka osana ryhmä työskentelee asettaa rajat päätöksentekotiloille, joka perustuu organisaation tavoitteiden asettamiseen. Tätä kutsutaan sotilaspuolella termillä ”commanders intent” johto ilmoittaa tavoitteen ja antaa suunnittelun ja toteutusvastuun autonomisille ryhmille. Kehittämistehtävässämme olemme keskittyneet erikoisjoukkojen käyttämään suunnittelumalliin, joka mahdollistaa toimimisen monimuotoisessa nopeasti muuttuvassa ympäristössä korkeanriskin tehtävissä. Kyseinen malli perustuu siihen, että on yksi tehtävä, joka kantaa läpi suunnittelun ja toteutuksen. Kaiken tarkoituksena ja tavoitteena on luoda dynaamisen johtamisen mukainen hajautettu toimintamalli toimintavaiheen aikana. Päätöksentekotila on kiinteä osa jaettua ymmärrystä ja koko organisaation läpi kantavaa dynaamista päätöksentekoa. Nopealla päätöksellä pystymme vaikuttamaan vastaanotetun informaation tarjoamaan tilanteeseen autonomisesti toimivilla ryhmillä.

Hyvällä ja ennakoivalla suunnittelulla pystytään lisäämään tietoisuutta uhkista ja ratkaisusta sekä kasvattamaan ryhmän resilienssiä sietää ennakoimatonta muutosta. Tämä puolestaan lisää merkittävästi hallintaa omista toimista monimuotoisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä johtaa kasvaneeseen mukautumiskykyyn koko organisaation sisällä. Ryhmälle tai organisaatiolle asetetut selkeät rajat toimivaltuuksille päätöksentekotilan kautta antavat omistajuutta ja tunnetta siitä, että tiimissä työskentelevät henkilöt ovat tärkeitä yksilöitä omassa organisaatiossaan. (McChrystal 2015, 376.)

Yksinkertaisesti sanottuna päätöksentekotila on vastuiden laajuus ja syvyys, joka yksittäiselle johtajalle tai organisaation tiimille on valtuutettu tiettyjen toimenpiteiden suorittamiseksi (Fusell 2014, 293). Näin tiimeille on voitu antaa itsenäinen kyky reagoida vastuuvollisuutensa ja annettujen rajoitusten puitteissa. Päätöksentekotilaan on selkeästi määritettävä toiminta-alueiden rajat, joiden sisällä päätöksenteko on täysin autonomista ja se ei vaadi hyväksyntää johdolta. Johdon on painotettava ja tarvittaessa vaadittava itsenäistä päätöksentekoa ryhmiltä annettujen rajojen sisällä. Tämä toimintamalli on turha, mikäli

ryhmä ei jostakin syystä toimi valtuutettujen toimintojen sisällä tai pysty toimimaan ollenkaan. Toimintakulttuuri on rakennettava ryhmän sisällä niin, että henkilöt tuntevat olevansa velvollisia toimimaan yhteisen asian eteen ryhmän tai organisaation etua ajatellen. Ryhmän jäsenillä täytyy olla täysi luottamus esimiehiinsä, jotta mitään kynnystä toiminnalle ei ole. Toimintakulttuurin muuttamista voidaan pitää haastavana, koska siinä pyritään luopumaan vanhasta ja muuttamaan toiminta itsenäisen toiminnan kulttuuriksi (Fusell 2014, 294).

Organisaatioissa, joissa johtaminen tapahtuu vahvan johtamiskulttuurin ehdoilla lähennellen linjaorganisaation rakenteita, kuten kuviossa 5, tiedonkulku on hitaampaa kuin hybriditiimimallin johtamisessa. Tilanteissa, joissa vanhemmat johtajat asettavat strategian ja siirtävät sen organisaation toimeenpanevaan ryhmään tapahtuu usein seuraavaa. Johtaja rajoittaa päätöksentekotilaa vähimmäismäärään, joka tarvitaan työn suorittamiseen. Itsenäisen päätöksentekotilan myöntäminen uhkaa lisätä epävarmuutta vanhemman johtajan arvovallassa (Fusell 2014, 315-316). Tähän toimintaan usein liittyy tarkkoja ohjeita ja jopa mikrojohtamista.

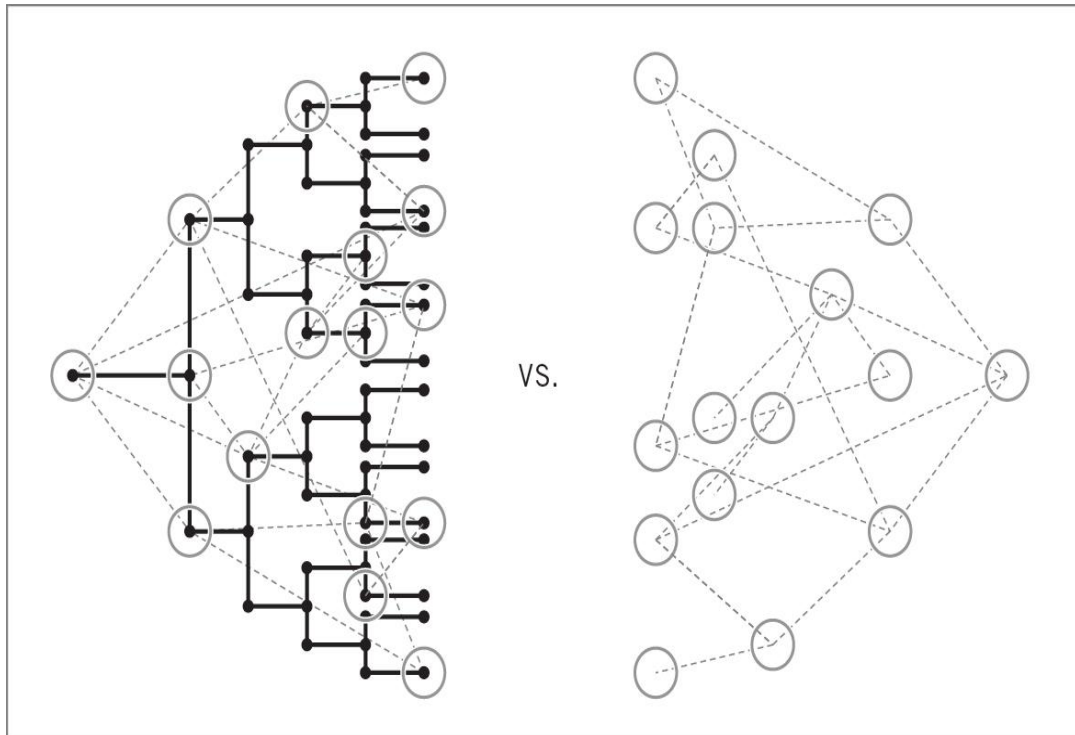


Kuvio 5 Malli linjaorganisaatiosta. (Fussel, 2014, 314.)

Kyseinen malli ei rakenteen takia sovellu käytettäväksi tiedonkulun hitautensa vuoksi nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Portaittainen ohjeiden odottaminen jokaisella tasalla hidastaa merkittävästi horisontaalista tiedon kulkua hidastaen päätöksentekoa.

Tukimassamme hybridi-tiimimallissa organisaation kaikki elementit ja toimivat ryhmät voivat reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, koska jokainen ryhmä on verkostoitunut itsenäisesti ja näin ollen horisontaalinen tiedon kulku on lähes viivytyksetöntä. Tällä toiminnalla voidaan saavuttaa tilanne, jossa ryhmä pystyy toimimaan itsenäisesti annettujen rajojen sisällä niin sanotulla Intel led operaation tyylillä. Aikaisemmin annetun suoraviivaisen ohjeistuksen ja

määräyksen sijasta ryhmälle annetaan tehtävä suoritettavaksi omatoimisesti aiemmin kuvattujen toimintarajojen sisällä. Näin ryhmä pystyy itsenäisesti suunnittelemaan tehtävän käyttäen hyväkseen kaiken potentiaalin, joka on saatavissa heidän käyttöönsä tehtävän suorittamista varten. Suorittaessaan tehtäväänsä ryhmä ei saa rikkoa annettuja rajoja itsenäisesti ilman lupaa.



Kuvio 6 Hybridimalli (Fussel, 2014, 316.)

## 9 Tulokset

Opiskelijoiden suorittaman teemahaastattelun vastaukset tukivat monilta osin lähdemateriaalin kertomaa sanomaa. Eroavuuksia tuli toki kontekstin erilaisuuden perusteella; sotilasnäkökulma vs. siviiliorganisaatio, mutta samat lainalaisuudet näyttävät haastattelujen perusteella täyttyvän molemmista suunnista.

Ryhmätoiminnan osalta luottamus nousi tärkeänä aspektina esiin myös haastatteluvastauksissa. Luottamuksen roolia ja ilmenemistä kuvattiin psykologisena turvallisuutena, itsensä ilmaisemisen vapautena ja syyttelemättömyyden kulttuurin ilmenemisenä. Ryhmän jäsenten keskinäistä luottamusta korostettiin ja ryhmän yhteisöllinen toiminta ja edesottamukset toiminnan parantamiseksi koettiin tärkeiksi asioiksi.

Ryhmähenki ja toisen kannustaminen koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi toimivassa ryhmässä. Yksilön itsensä tasolla tärkeinä ominaisuuksina mainittiin kyky reflektoida itseään ja omaa toimintaansa, kyky kestää epämukavuutta; esimerkiksi stressiä, kipua tai vaikeuksia. Yksi haastateltava mainitsi ryhmän jäsenten ajattelemisen ”resilienssilihaksina” joita voidaan harjoittaa siinä, missä muitakin lihaksia. Ryhmässä tämänkaltainen ajattelu edellyttää, että ryhmän jäsenet tuntevat toistensa vahvuudet. Tuntemalla toistensa vahvuudet ryhmän jäsenet voivat käyttää vahvuuksia edukseen muuttuvissa olosuhteissa. Jos ryhmän jäsenet eivät ole tietoisia toistensa vahvuuksista, on olemassa vaara, että ryhmä vahvistaa negatiivisia osa-alueita ja ryhmän toiminta heikkenee.

Yksilötasolla resilienssin kehittymistä kuvailtiin haastateltavien toimesta myös harjoitettavaksi asiaksi. Vastoinkäymisten kohtaaminen ja muutoksessa toimiminen itsessään kehittää resilienssiä. Yksilönkin tasolla tämä vaatii silti, että yksilö tunnistaa omat vahvuutensa ja osaa harjoittaa niitä oikeissa tilanteissa. Yksilötasolla eri yksilöiden ominaispiirteet ja yksilölliset erot siis korostuvat ja itsetuntemuksen merkitys korostuu. Parhaimmassa tapauksessa yksilö voi kehittää itsestään tasavahvan suorittajan resilienssiä vaativissa tilanteissa.

## 10 Analyysi ja sen tulokset

Johtopäätöksissä käsitellään resilienssiä kokonaisuutena sekä neljää erillistä, analyysiosiossa mainittua osakokonaisuutta. Nämä neljä osakokonaisuutta ovat johtaminen, yhteys, jaettu tietoisuus ja päätöksentekotila. Jokainen kokonaisuus lomittuu toisiinsa kiinteästi ja kokonaisuuksien rajapintojen erottaminen voi ajoittain olla hankalaa. Tämä johtuu siitä, että lähdemateriaalin perusteella nämä neljä kokonaisuutta ovat kiinteä osa resilienssin sisältöä ja muodostumista. Läpikäymämme lähdeaineiston ja haastatteluvastausten perusteella näyttää siltä, että muuttamalla yhtä tai kahta kokonaisuutta eivät organisaatiot tai organisaatioissa toimivat pienemmät ryhmät saavuttaisi kovinkaan paljon hyötyä resilienssin parantamisessa. Yksilön ja ryhmien sisäisten tekijöiden erottelu ja niiden arviointi on vaikeaa, koska yksilö vaikuttaa ryhmään ja ryhmä vaikuttaa yksilöön (Yhtiö X, 2021).

Resilienssin harjoittelu sekä vahvistaminen tukee nykyaikaisen dynaamisen organisaation toimintaa johtamisen onnistumiseksi. Organisaatiolla tulisi olla nimetty tilannejohtamisorganisaatio, joka voidaan erillisellä määräyksellä käskää aloittamaan toiminta tilanteen niin vaatiessa. Viranomaisten puolella työskentelymalli on ollut käytössä jo hyvinkin pitkään. Mallin on todettu helpottavan huomattavasti organisaation kykyä vastata tilanteisiin, jossa normaalin päivittäisten tehtävien lisäksi on yllättäen ilmennyt laajempi tarve vastata muuttuviin tilanteisiin ja kyky joustaa alkuperäisistä suunnitelmista muutoksien sitä edellyttäessä. Tilanteen selvittyä tulisi pyrkiä palautumaan päivittäisjohtamisen malliin

hyvinkin ketterästi ja kirjata ylös havaittujen heikkouksien tunnusmerkit. Vain näin toimiessa pystyy yritys kehittämään omaa toimintaansa ja vastaamaan paremmin nopeasti muuttuviin dynaamisiin uhkakuviin. (Takana Oy, 2021.)

Yksilötasolla resilienssiä pystytään kehittämään vastoinkäymisistä selviämällä. Resilienssi kuvastaa henkilöiden kykyä ja tapaa kohdata muutos ja operoida muutoksen aikana, sekä sisäistää tapahtunut muutos. Näin ollen ei ole vain yhtä resilienssikykyä, sen sijaan yksilötason resilienssi muodostuu joukosta henkilökohtaisia piirteitä ja/tai osaamisia. Näiden ymmärtäminen auttaa yksilöä itseään ymmärtämään, miten juuri hän suhtautuu ja sopeutuu muutokseen. Resilienssiä voidaan ajatella mielenlihaksistona, muutosta voidaan myös ajatella asiana, joka vaatii tiettyjen lihasten harjoittamista. Osaa lihaksista tulee harjoitella enemmän kuin joitakin toisia lihaksia. Näin ollen muutoksia voi myös olla erilaisia, ja eri resilienssiin omaavat ihmiset selviytyvät niistä eri tavalla. Tällöin resilienssin kehittämisen tavoitteeksi yksilötasolla voi muodostua tämän lihaksiston kasvattaminen tasavahvaksi, jotta henkilö pystyy tietoisemmin valitsemaan kuhunkin muutokseen parhaiten soveltuvan lähestymistavan. Tästä näkökulmasta resilienssin kehittäminen yksilötasolla koostuu omien vahvuuksien ja kehitysalueiden tiedostamisesta ja kehittämisestä. Paras harjoituskenttä ovat muutokset ja itsensä tutkiminen sekä analysointi muutostilanteissa (Yhtiö Y 2021).

Tiimitasolla asia on monitahoisempi. Jos edelleen ajatellaan yksilötason resilienssiä joukkona resilienssilihaksia, herää tiimissä kysymys, miten nämä ovat keskimäärin jakautuneet ja painottuneet tiimin sisällä? Ovatko kaikki yksilöt tietoisia toistensa resilienssivahvuuksista, ja pystyykö tiimi tietoisesti hyödyntämään tiiminsä jäsenten resilienssin vahvuuksia muutoksessa (synergistinen yhteistyö), vai keskittyykö tiimi ehkä heikkouksien maksimointiin? Tästä kulmasta tiimin kehittäminen on tiimin jäsenten itse- ja toistensa tuntemuksen kehittämistä sekä tiimin sisäisen synergian kehittämistä (Yhtiö Y 2021).

Resilienssin tarkastelua voidaan samaa logiikkaa käyttäen nostaa myös organisaatiotasolle. Tukeeko organisaation kulttuuri ja kontekstit resilienssilihasten kasvua ja synergististä yhteistyötä? Heijasteleeko se resilienssilihaksia kasvattavaa toimintaa vai painottaako se heikkouksien etsintää? Toiminta vaikuttaa koko organisaation henkilöstöön riippumatta missä tehtävässä työskentelee. (Yhtiö Y 2021.)

Linjaorganisaatio malliin perustuva johtaminen on vielä 2020 luvullakin käytössä monilla eri organisaatioilla. Malli ei mielestämme sovellu käytettäväksi nykyaikaisessa, dynaamisessa ympäristössä, mikäli organisaatio pyrkii omalla toiminnallaan vastaamaan dynaamisiin haasteisiin nopeasti. Parantaakseen organisaation kykyä vaikuttaa muutoksen keskellä/sen aikana tulisi organisaatioiden panostaa hajautettuun johtamiseen. Hajautettu johtaminen on monelle organisaatiolle vielä suhteellisen uusi käsite. Hajautettu johtaminen tarkoittaa sitä,

että kaikilla organisaation tasoilla on selkeä tilannekuva vallitsevasta olosuhteesta (Takana Oy 2021).

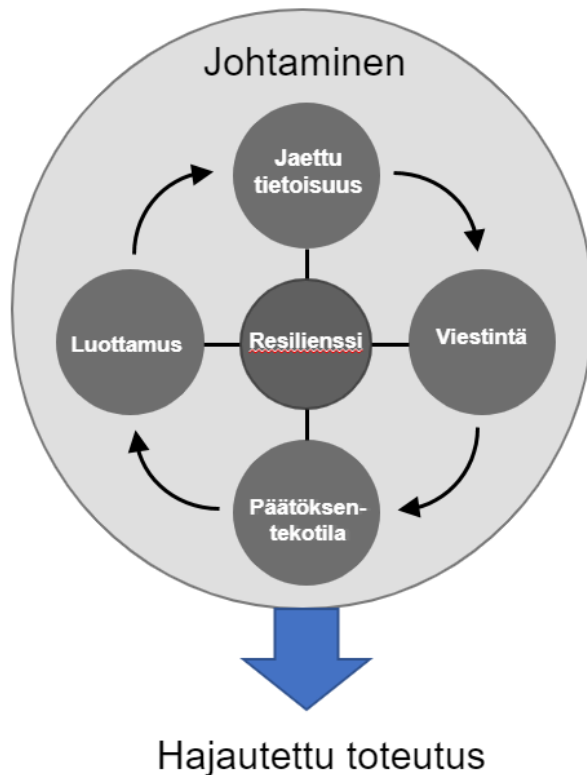
Hajautetun johtamisen käsite lomittuu kiinteästi jaettuun ymmärrykseen ja informaation jakamiseen organisaatioiden kaikilla tasoilla ilman horisontaalisia siiloja. Näin johto pystyy antamaan koko organisaatiolleen sekä yksittäisille tiimeilleen lisää omistajuutta toimia itsenäisesti. Toteuttaakseen tämän on organisaation luotava sisäänsä työntekijöilleen psykologinen turvallisuuden tunne ja luottamus. Organisaation/ryhmän sisällä työntekijät saavat olla omana itsenään ja kantaa vastuunsa ratkaisukeskeisen toimintamallin sisällä. Ryhmän sisällä tulisi olla avoin syyttelemättömyyden kulttuuri, jossa ei etsitä virheitä vaan kannustetaan yrittämään uudestaan epäonnistumisen tapahtuessa (Yhtiö X 2021).

Ryhmät vastaavat nykypäivän levottomaan ja nopeatempoisen työympäristön luomii haasteisiin entistä useammin. Tämä on mahdollistanut uusien tehokkaiden ja usein myös luovien sekä innovatiivisten ratkaisuiden kehittämiseksi. Joissakin tutkimuksissa on osoitettu, että tietyissä olosuhteissa ryhmät ovat usein menestyvimpiä ja tuottavampia sekä kehittävät myös luovempia ja innovatiivisempia tuloksia kuin yksittäiset henkilöt, jotka työskentelevät erikseen saman tavoitteen saavuttamiseksi (Corner Partners 2004, 2).

Erityisesti joustavaa ryhmää yhdistää kaksi tekijää. Yksilön joustavuus ja ryhmän hyvä synergia. Synergia ei vain hyödynnä ryhmän tietokykyresursseja, vaan tuottaa myös ratkaisuja, jotka ovat parempia ja poikkeavat tiimin jäsenten alkuperäisistä ideoista. Lisäksi mukautuva ryhmä toimii jokaisen ryhmän jäsenen joustavuuden ja synergian valmentajana. Tämä nostaa tietoista osaamista niin, että taidot siirtyvät intuitiivisesta avoimeksi ja ovat siten helposti siirrettävissä ryhmän sisällä. (Corner Partners 2004, 3.)

Monet tässä opinnäytetyössä käsitellyt aiheet ovat keskeisiä yleisten ryhmätyötaitojen osalta. Hiukan eri kontekstista poimitut ryhmätyötaitojen kuvailut ovat suurilta osin samat, joita tässä opinnäytetyössä on enimmäkseen sotilas- ja viranomaisnäkökulmista käsitelty. Ryhmätyötaitoiksi mainitaan esimerkiksi yksilön joustavuus omien mielipiteiden ja ajattelutavan osalta ja taito kuunnella keskeisinä osina ryhmän työskentelyn hioutumisessa tiiviimmäksi (= koheesio) (Duodecim 2021).





Kuvio 7 Havainnekuva resilienssistä ryhmätoiminnassa (Takana Oy, 2020).

Osana tämän opinnäytetyön kehittämistehtävää opiskelijat kokosivat koulutuspaketin, jota Takana Oy voi käyttää aihetta käsittelevissä koulutuksissaan. Koulutuskokonaisuuteen kerätty materiaali perustuu opiskelijoiden tutkimusmenetelmiin; kirjallisuuskatsaukseen ja suuressa määrin Takana Oy:n kanssa pidettyihin aivoriihitilaisuuksiin. Takana Oy on itse tuottanut materiaalia ja visualisointikeinoja, jota opiskelijat saivat käyttää hyödykseen koulutusluentosarjan laatimisessa.

Koulutusmateriaaliin on koottu pääasiat, joita kirjallisuuskatsaus tuotti resilienssin kehittämisen ja ryhmän toiminnan parantamisen osalta. Haastatteluvastauksista poimittiin olennaiset asiat, jotka tukivat kirjallisuutta. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että koulutuskokonaisuudessa käytetään ryhmä-sanan sijasta termiä ”tiimi”, joka on toimeksiantajan omissa yhteyksissään käyttämä termi. Koulutusmateriaalissa käytetty kuvamateriaali on Takana Oy:n kuvamateriaalia ja yhtiön tunnus.

Luentomateriaali on tehty aktivoivan luennon lähtökohdista ja sen periaatteita mukaillen (Karttunen, 2015). Koulutuskokonaisuuden sisältö ja sen järjestys tarkentui aivoriihessä toimeksiantajan kanssa. Esitysmateriaaliin valikoituneet osa-alueet; yhteys, jaettu tietoisuus, päätöksentekotila ja luottamus esitellään koulutusmateriaalissa.

Yhteys ryhmän sisällä voi tarkoittaa, että tunnistaa oman ryhmän jäsenet jopa non-verbaalisen viestinnän kautta. Jäsenet tunnistetaan esimerkiksi näiden silueteista, kävelytyylistä tai tavasta liikkua ja elehtiä. Ryhmään on syntynyt yhteys, kun ryhmän jäsen pystyy aistimaan, mitä toinen henkilö on aikomassa tehdä ilman, että hän kommunikoi siitä erikseen. Tämän tasoisen yhteyden luomiseen menee yleensä vuosia ja henkilöiden tulee tuntea ryhmänsä jäsenet tasolla, jota voidaan esimerkiksi kuvata lähdekirjallisuudesta sanalla veljeys. Ryhmän dynamiikka hioutuu ja mukautuu pitkän aikavälin aikana ja ryhmän sisään muodostuu ryhmäkohtaisia rutiineja, jotka ovat ominaisia ainoastaan kyseisen ryhmän jäsenille. Vaikeudet ja haasteet, joita ryhmä on yhdessä kohdannut, on muokannut ryhmän vahvemmaksi ja varmemmaksi kohtaamaan minkä tahansa tilanteen.

Koheesio muokkaa myös tehokkaasti tiimiin tulevia uusia jäseniä, joilta mukautuminen osaksi tiimiä tapahtuu nopeammin verrattuna siihen, että kaikki henkilöt olisivat uusia jäseniä ja aloittaisivat tyhjästä. Ryhmän muodostaminen ja tarvittavan yhteyden luominen vie aina aikaa. Ryhmän jäsenten yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat osaltaan yhteyden luomiseen tarvittavan aikaan. Yksilön aiemmin opittu tieto ja sosiaaliset taidot, esimerkiksi viestinnän osalta, vaikuttavat tähän merkittävästi.

Vuorovaikutuksen luominen ryhmän sisällä on kaiken keskiössä. Tärkeää on oppia tuntemaan ryhmän jäsenet myös työyhteisön ulkopuolella, jonka seurauksena voidaan aloittaa rakentamaan luottamusta. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus rakentuu luottamuksen päälle. Tämä vaatii henkilöiltä oikeanlaista läsnäoloa ilman häiriötekijöitä. Oikeita yhteyksiä syntyy henkilöiden välillä, kun luodaan katsekontakti ja avoin kahdensuuntainen vuorovaikutus. Fyysinen kontakti tai samassa tilassa työskentely lisää huomattavasti yhteyden luomista ryhmän jäsenten välillä. Nykyaikaiset viestintävälineet värittävät osaltaan oikean yhteyden luomista. Nykyään vaikuttaa siltä, että ihmiskunta on yhteiskunnallisesti alkanut mieltämään asian niin, että internetin yli tapahtuva tapaaminen olisi sama asia kuin fyysisesti tapahtuva tapaaminen. Näin ei kuitenkaan ole. Yhteys ei pysty muodostumaan yhtä vahvasti, koska tunne tilanteesta jää vajavaiseksi. Tämän johdosta henkilöiden välille ei pääse muodostumaan tarvittavaa luottamusta. Käsitteet yhteys ja luottamus ovat hyvin lähellä toisiaan ja selvän eron tekeminen voi osoittautua hankalaksi. Erona voi kuitenkin mainita, että siinä missä luottamus on kaiken pohjana, on yhteys luottamuksen operatiivinen työkalu, jota ryhmän jäsenet käyttävät ryhmän toiminnassa.

Jaettu tietoisuus ja päätöksentekotila puolestaan ovat toisistaan riippuvaisia tekijöitä. Jaetulla tietoisuudella tarkoitetaan hierarkkisesta rakenteesta vapaana toimivaa ryhmää, jossa jäsenet voivat itsenäisesti toimia erilaisissa tilanteissa. Toiminnan tukena taas toimii päätöksentekotila, jonka ansiosta varsinainen vastuussa oleva esimies voi luottaa siihen, että ryhmän jäsenet pystyvät toimimaan itsenäisesti ja tekemään tilanteissa oikeita päätöksiä

ryhmän toiminnan mukaisesti. Päätöksentekotila muodostuu ryhmälle ennakoon asetetuista päätöksentekokynnyksistä, joiden mahdollisesta ylittämisestä vastaa ryhmän esimies.

Johtamista ei tässä opinnäytetyössä käsitelty itsenäisenä osa-alueenaan, mutta se on silti vahvasti mukana kaikissa muissa koulutuskokonaisuuteen valituissa osa-alueissa. Johtaminen on myös osa-alue, jota toimeksiantaja omissa yhteyksissään vahvasti painottaa. Toimivassa ryhmässä on toimivaa johtamista. Yhtenä ryhmän johtamisen keskeisenä haasteena on ryhmän jäsenien edun ja yhteisön edun tasapainotus. Lähdekirjallisuuteen pohjautuvassa materiaalissa johtajalla on merkittävä taakka harteillaan, koska loppujen lopuksi johtajan tulee pystyä tekemään päätökset, jotka pahimmillaan voivat, esimerkiksi sotilasorganisaatiossa, johtaa jopa ryhmän jäsenen kuolemaan. Ryhmän esimiehen tai johtajan eteen ilmaantuvat päätökset voivat pahimmillaan olla tilanteita, joissa jokainen operatiivinen päätös voi johtaa uuteen ongelmaan. Päätös tehtävän saattamiseksi loppuun saattaa olla ryhmän edun vastaista, mutta yhteisön edun mukaista. Liikemaailmaan verrannollisia päätöksiä lähdekirjallisuuden ulkopuolella voivat esimerkiksi olla ryhmän jäsenen erottaminen tai työsuhteen lopettaminen, jonka ryhmän esimies voi joutua tekemään, jotta yritys voi jatkaa toimintaansa ja työt voivat jatkua.

### 10.1 Arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena opiskelijoiden osalta oppia käyttämään erilaisia tutkimusmenetelmiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tavoitteena oli myös oppia ymmärtämään resilienssiä käsitteenä ja sen kehittämistä ryhmätyöskentelyssä. Näiden tavoitteiden lisäksi opiskelijat tekivät kehittämistyönä luentomateriaalin Takana Oy:n käyttöön. Aihe oli opiskelijoiden mielestä onnistunut ja mielenkiintoinen. Oli mukavaa työskennellä mieluisen aiheen parissa. Luentomateriaali tarjoaa toivottavasti sillä tavoitellun hyödyn toimeksiantajalle. Tavoitteisiin nähden opinnäytetyön teossa onnistuttiin varsin hyvin. Erilaiset tutkimusmenetelmät tukivat tavoitteita ja luentomateriaalin kokoaminen oli taustatyön ansiosta luontevaa. Suurimmiksi haasteiksi koituivat aikataulut sekä koronavirustilanteen aiheuttanut etätyöskentely. Lähdemateriaali kerättiin rajatusta aihepiiristä, mutta se oli toimeksiantajan ja opiskelijoiden mielestä tarpeeksi laaja luotettavuuden takaamiseksi. Haastateltavat valikoitiin aihepiirin ammattilaisista, joka parantaa osaltaan opinnäytetyön luotettavuutta.

Opinnäytetyön substanssi on arvioitu sisäisen luotettavuuden osalta neljän eri henkilön toimesta; ensin yksitellen ja tämän jälkeen yhdessä, jossa kaikkien aineiston tuntemus on hyvällä tasolla. Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden varmistamiseksi on käytetty triangulaatiota aihetta käsittelevien näkökulmien ja tutkimusmenetelmien osalta. Triangulaatiota käyttämällä voidaan lisätä kehittämistehtävän validiteettia (Ojasalo ym. 2014, 105).

## Lähteet

### Painetut

Fussel, C. 2014. One Mission - How Leaders Build Teams. Penguin Random House LLC, New York.

Grossman, D. 2009. On Killing - The psychological cost of learning to kill in war and society. Back Bay Books.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

King, A. 2013. The Combat Soldier - Infantry Tactics and Cohesion in the Twentieth and Twenty-First Centuries. Oxford University Press. Oxford.

MCChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., Fussel, C. 2015. Team of teams - New Rules of Engagement for a Complex World. Penguin Publishing Group. New York.

Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus - Organisaation resilienssin tukeminen. VTT. Espoo

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki

Tirri, R., Lehtonen, J., Lemmetyinen, R., Pihakaski, S., Portin, P. 2001. Biologian Sanakirja. Otava, Helsinki.

Poijula, S. 2018. Resilienssi: muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja. Helsinki.

Conner Partners 2004. Developing\_Resilient\_Teams\_for\_Managing\_Change

### Sähköiset

Colchester, Josh. 2019. Sitra - Viheliäisten ongelmien ratkaiseminen kompleksisuusteorian avulla. Viitattu 20.4.2021. <https://www.sitra.fi/blogit/viheliaisten-ongelmien-ratkaiseminen-kompleksisuusteorian-avulla/>

Duodecim. 2021. Koulun terveyskirjasto - Ryhmätyötaitot. Viitattu 26.3.2021. <https://www.koulunterveyskirjasto.fi/aihe/opettajalle-ja-opiskeluhuollolle/opettajan-opas-luontenvahvuudet/ool00011>

Hakala, S. 2011. Kriisien maailma - Analyyttinen katsaus kriisitutkimukseen. Media ja Viestintä. Viitattu 15.2.2021. <file:///C:/Users/OMISTAJA/AppData/Local/Temp/62910-Artikkelin%20teksti-69849-1-10-20170322.pdf>

Helsingin Yliopisto. 2021. Kielijelppi - Ryhmäilmiöitä. Viitattu 4.2.2021  
<https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/ryhmailmioita/>

Ilmonen, K., Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 8.2.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/44432>

Jyväskylän Yliopisto. 2021. Kirjallisuuskatsaukset. Viitattu 8.2.2021.  
<https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>

Jyväskylän Yliopisto. 2021. Kuunteleminen ja havainnointi. Viitattu 4.2.2021.  
<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/viestinta/kuunteleminen.html>

Jyväskylän Yliopisto, 2021. Ryhmäajattelu. Viitattu 4.2.2021.  
<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/tyoskentely/paatoksenteko/ryhmaajattelu.html>

Jyväskylän Yliopisto. 2021. Toiminta. Viitattu 4.2.2021.  
<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/toiminta.html>

Karttunen, Nina. 29.10.2015. Miten parantaa vuorovaikutusta ja aktivoida opiskelijoita massaluennolla - esimerkkejä yliopiston perusopetuksesta farmasian alalta. Yliopistopedagogiikka. Viitattu 20.4.2021.  
<https://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2015/10/29/miten-parantaa-vuorovaikutusta-ja-aktivoida-opiskelijoita-massaluennolla-esimerkkeja-yliopiston-perusopetuksesta-farmasian-alalta/>

Mateas, Miguel. 2015. Is your organisation stressed? Viitattu 20.4.2021.  
<https://www.linkedin.com/pulse/your-organisation-stressed-miguel-toribio-mateas>

Murtola, K, Kortetjärvi, S. 2016. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. E-Kirja. Edita. Helsinki. Viitattu 15.3.2021

Olivos, A.M., 19.12.2014. From Individual to Organizational Resilience, A Case Study Review. University of Pennsylvania. Viitattu 9.2.2021.  
[https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=od\\_theses\\_msod](https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=od_theses_msod)

Sanastokeskus TSK. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. Helsinki. Viitattu. 14.2.2021.

[https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf)

Valtanen, Mikko. 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 4.2.2021.

[https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74158/valtanen-johtamisen\\_sosiaalipsykologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74158/valtanen-johtamisen_sosiaalipsykologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Varsinais-Suomen Pelastuslaitos. 2020. Häiriötilanteisiin/poikkeusoloihin varautuminen.

Viitattu 20.4.2021. <https://blogit.turku.fi/vspelastus/kohti-toipumisvaihetta/toipumisvaihe/>

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-Kustannus. Jyväskylä. Viitattu 15.2.2021.

Ylioppilaiden terveydenhuoltosäätiö. 2021. Stressinhallinta. Viitattu 27.1.2021.

<https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/stressinhallinta/>

#### Julkaisemattomat

Haastattelu Yhtiö X. 2021.

Haastattelu Yhtiö Y. 2021.

Takana Oy materiaali. 2021.

#### Kuviot

Kuvio 1 Linja- sekä hybridioorganisaatiot (Fussel, 2015, 153.) .....	9
Kuvio 2 Häätötilanteiden hallinta (Varsinais-Suomen Pelastuslaitos 2020.) .....	12
Kuvio 3 Resilienssin osa-alueet (Toribio-Mateas 2015). .....	13
Kuvio 4 Kaikkiin olosuhteisiin valmis organisaatio (Fussel, 2015, 74.) .....	25
Kuvio 5 Malli linjaorganisaatiosta. (Fussel, 2014, 314.) .....	28
Kuvio 6 Hybridimalli (Fussel, 2014, 316.) .....	29
Kuvio 7 Havainnekuva resilienssistä ryhmätoiminnassa (Takana Oy, 2020). .....	33

Liitteet

Liite 1: Esitys Takana Oy ..... 40

Liite 1: Esitys Takana Oy





## Sisältö

- Yhteys
- Jaettu tietoisuus
- Päätöksentekotila
- Luottamus

## Tavoite

- Herättää ajatuksia ryhmän toiminnan keskeisistä komponenteista





## Onko tiimi yhteydessä

- Vuorovaikutus, kanssakäyminen
- Toisiinsa yhdistyneenä, kosketuksissa, liittyneenä, kytkeytyneenä olo
- Viesti-, kirje-, puhelin-, radio-, satelliittiyhteys. Näkö-, kuuloyhteys.

Lähde:

<https://www.suomisanakirja.fi/yhteys>



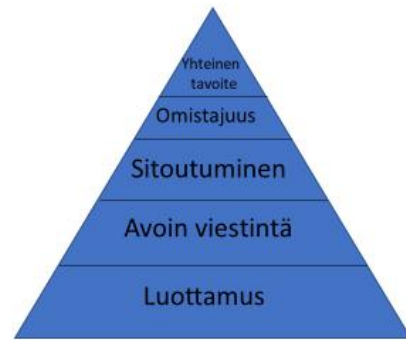
## Tiimi

- Ryhmä ihmisiä, joilla on eri taidot ja tehtävät, mutta edistävät yhteistä päämäärää, luottamalla ja tukemalla toisiaan.
- Tiimin pääpiirteet:
  1. Tiimin jäsenet tietävät ja ymmärtävät tavoitteen.
  2. Viestintä on avointa ja rehellistä.
  3. Tiimiä johdetaan, ohjataan ja neuvotaan.
  4. Organisaatorakenne tukee tiimiä.
  5. Tiimille on olemassa riittävät resurssit; taidot, työkalut, tilat ja budjetti
  6. Tiimin on isompi kuin sen yhteenlaskettu summa



## Tiimi

- Tiimien rakennuspalikat



## Oman tiimin sisällä mietittävää?

- Luotatteko te omiin tiimiläisiin?
- Luottaako tiimi sinuun?
- Kuinka luottamusta voidaan aktiivisesti kasvattaa?
- Onko oma tiimi yhteydessä?
- Onko tiimit yhteydessä toisiinsa?
- Onko yhteiset pelisäännöt selvät?
- Onko tiimissä sama ymmärrys tavoitteesta?
- Onko yrityksen päätavoite viestitty hyvin?
- Kohtaavatko tavoitteet?



## Tiimityöskentely

- Jos ei ole koskaan ollut mukana toimivassa tiimissä ei tiedä mitä se on.
- "Tuli ja liike" on yhteistyötä
- Pyritään saavuttamaan yhteinen päämäärä tukemalla toisia
- Tiimejä rakennetaan ja ne eivät toimi automaattisesti





## Päätöksentekotila

- Turvakaiteet toiminnalle
- Sotilastermein toiminnan vasen ja oikea raja, ylitykseen pyydyttävä lupa
- Vahvistettava säännöllisin väliajoin
- Annetaan selkeä tavoite ja resurssit
- Luottamus toimii kahteen suuntaan
- Luottamuksen kasvaessa toiminnanvapaus kasvaa



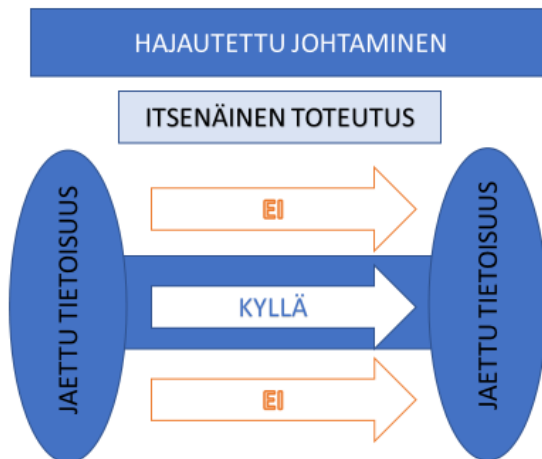
## Luottamus

- Usko toisen ihmisen kykyyn toimia (Faith)
- Tuntemus (Familiarity)
- Sotilaiden maailmassa kovin luottamus sanalla "(suojaaja)"Cover me" Hackworth David.
- "Hoidat tärkeä asiakkuus" Esimies kantaa vastuun, mutta alainen suorittaa
- Luottamus toimii kahteen suuntaan
- Alaiset pitää tuntea



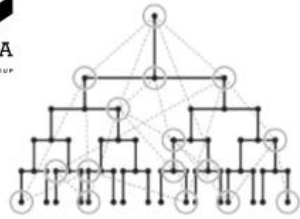
## Johtaminen

- Tiimin vetäjä on mahdollistaja
- Vastaa henkilöstöstä ja sen kehittämisestä
- Valvoo, ohjaa, tukee
- Tekee päätökset
- Kantaa vastuun tuloksesta

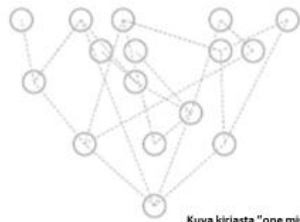


## Johtaminen

- Tiimiläiset pitää ymmärtää tehtävä
- Tiimiläiset pitää ymmärtää mitä heiltä vaaditaan
- Tiimiläiset pitää tietää rajoitteet
- Viestintäkanava
- Tiimin vetäjän pitää ohjata, valvoa ja mahdollistaa päätöksenteko
- Tiimin vetäjä pitää rakentaa aktiivisesti **luottamusta**



SA



Kuva kirjasta "one mission" Cris Fussell

#### Hierarkkinen johtamismalli

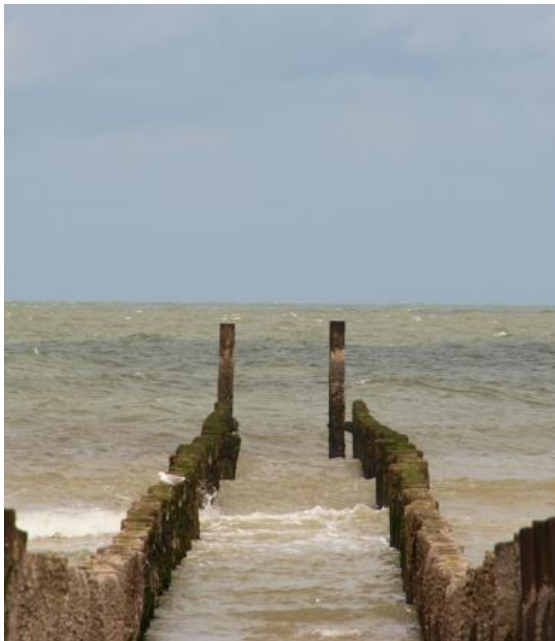
- Selkeä ja johtosuhteet tiedossa. Tehokas jos toiminta voidaan suunnitella ja toteuttaa "tyhjiössä".

#### Hybridi malli

- Selkeät johtosuhteet, notkea rakenne, riippuvainen yhteisestä tilannekuvasta ja kommunikaatiosta, rikotaan sillojen rajoja. Team of teams malli.

#### Verkosto

- Notkea, rakenne, viestintä verkostojen välillä, toiminnanrajojen asettaminen hankalaa ja kontrolli hankalaa. Suhteet epävirallisia. Pitää olla erittäin vahva yhteinen ymmärrys päämäärästä. Järjestäytyy epävirallisten suhteiden kautta



## Viestintä

- Perustana kaikelle
- Löydettävä kanava joka on tarpeeksi vahva
- Asetettava "taistelurytmi" Tilanpäivitys
- Yhteisissä palavereissa jaetaan tietoa, valvotaan ja ohjataan
- Viestintä, selkeää ja yksinkertaista – tehtävä/tavoite
- Luodaan luottamusta



**TAKANA**

Part of FORSET GROUP