

**TIIMIN RESILIENSSI FINANSSIALAN  
HENKILÖSTÖN TUkena JATKUVAN MUUTOKSEN  
KESKELLÄ**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2020**

**Tekijä: Aleksis Ahlqvist  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Aleksis Ahlqvist	
Työn nimi Tiimin resilienssi finanssialan henkilöstön tukena jatkuvan muutoksen keskellä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 22.5.2020	Sivumäärä 62
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulun SALP –tutkimusryhmän (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) sisällä tehtävässä pro gradu –tutkimuksessa olen tarkastellut jatkuvassa muutoksessa eläviä tiimejä finanssisektorilta ja tunnistanut tekijöitä, joiden vuoksi jotkut tiimit selviävät haasteellisista muutostilanteista paremmin kuin toiset. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä käytän tiimin resilienssiä, jonka avulla analysoin finanssialalla toimivien tiimien muutoskyvykkyyttä. Muutoksista menestyksellisesti selviytyminen on aiheena tällä hetkellä ajankohtainen, koska finanssiala on ollut viime vuosina jatkuvien muutosten kohteena esimerkiksi sääntelyn lisäämisen, digitalisaation ja asiakaskäyttäytymisen muuttumisen takia. Tutkimuksen olen toteuttanut laadullisia menetelmiä käyttäen siten, että tutkimusaineisto on hankittu teemahaastattelujen avulla ja analysoinnissa on sovellettu sisällönanalyysiä. Tutkimustulosten perusteella tiimin jäsenten muodostaman inhimillisten pääomien kokonaisuuden lisäksi määrällisesti riittävä ja laadultaan avoin, totuudenmukainen ja rakentava yhteinen keskustelu osoittautui tiimin resilienssiä edistäväksi tekijäksi. Määrällisesti päivittäin käytävä yhteinen keskustelu osoittautui riittäväksi, mutta sen sijaan kerran viikossa käytävä keskustelu riittämättömäksi tämän tutkimuksen kontekstissa. Johtopäätöksenä oli se, että jatkuvien muutosten keskellä elävän tiimin on oman menestyksensä mahdollistamiseksi järjestettävä päivittäin tai lähes päivittäin yhteistä aikaa keskustelulle, jossa käydään laajasti ja monipuolisesti läpi tiimiä koskettavia asioita. Yhteisten keskustelujen laadullisten tekijöiden osalta esimiehet toimivat tiimissä tärkeinä suunnannäyttäjinä, joiden käyttäytyminen lopulta ohjasi koko tiimin käyttäytymistä yhteisissä keskusteluissa.</p>	
Asiasanat Tiimin resilienssi, jatkuva muutos, vastoinkäyminen, muutosjohtaminen, finanssiala	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	7
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1	Muutos ilmiönä.....	11
2.2	Resilienssi - yksilön näkökulma.....	14
2.3	Resilienssi - tiimin näkökulma.....	17
2.4	Yhteenveto resilienssistä.....	24
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
3.1	Tutkimuskohteiden esittely.....	26
3.2	Aineisto.....	27
3.3	Analysointi.....	28
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	30
4	TULOKSET.....	33
4.1	Tiimien muutosympäristö.....	33
4.1.1	Tiimi 1.....	34
4.1.2	Tiimi 2.....	36
4.2	Toimenpiteet tiimin resilienssin edistämiseksi.....	39
4.2.1	Tiimi 1.....	39
4.2.2	Tiimi 2.....	43
4.3	Tiimin resilienssin ilmeneminen.....	50
4.3.1	Tiimi 1.....	50
4.3.2	Tiimi 2.....	53
	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	57
	LÄHTEET.....	60



# 1 JOHDANTO

Finanssialalla teknologinen kehitys, asiakastarpeiden muutokset ja sääntelyn lisääntyminen ovat aiheuttaneet sen, että toimiala ja siellä toimivat työntekijät elävät jatkuvassa muutoksessa. Työuran aikana työnantaja voi pysyä samana, mutta työtehtävät ja -roolit vaihtuvat työuran varrella (Finassiala, 2019). Onko jatkuvassa muutoksessa eläminen sitten hyvä vai huono asia? Aikanaan jo n. 500eKr kreikkalainen filosofi Heraclitus on todennut jatkuvan muutoksen olevan pysyvä olotila koko universumissa. Tätä hän vertauskuvallisesti havainnollisti jatkuvasti virtaavalla joella ja argumentoi, että kukaan ei voi astua samaan jokeen kahta kertaa (Roy & Purkayastha, 2007). Liike-elämään samanlaista ajatusta on tuonut mm. Porter (1991), joka kehottaa organisaatioita tarkastelemaan ja muokkaamaan strategiaansa jatkuvasti, koska organisaatio itse ja sen toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa eikä aiemmin menestystä tuonut strategia välttämättä toimi jatkossa.

Jatkuvaan muutokseen finanssialan toimijoista esimerkiksi OP Ryhmä pyrkii vastaamaan uudistamalla toimintaansa ketteräksi ja itseohjautuvaksi, joka tarkoittaa sitä, että päätöksentekotasoa vähennetään ja valtaa sekä vastuuta annetaan enenevässä määrin organisaation sisällä toimiville tiimeille (OP Ryhmä, 2020). Tiimien yleistyminen työelämässä sekä vallan ja vastuun siirtyminen yhä enemmän niille, on tarkoittanut sitä, että myös tieteellisessä tutkimuksessa on alettu kiinnittämään niihin tarkempaa huomiota. Kozlowskin ja Ilgenin (2006, 79) mukaan tiimit voidaan määritellä siten, että niissä on a) kaksi tai useampia yksilöitä, jotka b) ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (kasvokkain tai yhä useammin virtuaalisesti); c) joilla on yksi tai useampi yhteinen tavoite; d) on koottu suorittamaan organisatorisesti merkittäviä tehtäviä; e) niillä on oltava keskinäisiä riippuvuussuhteita työntöön, tavoitteiden ja tulosten suhteen; f) on erilaiset roolit ja vastuut; ja g) on upotettu osaksi kattavaa organisaatiojärjestelmää, jolla on rajat ja yhteydet laajempaan järjestelmäkontekstiin ja tehtäväympäristöön.

Kozlowski ja Ilgen (2006) huomauttavat myös, että tiimit ovat kompleksisia ja dynaamisia systeemejä, jotka kehittyvät ajan kuluessa sen jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen myötä. Tästä voidaan päätellä, että

nykyisessä työelämässä on jo hyvin yleistä, että kompleksinen ja dynaaminen toimija eli tiimi toimii haasteellisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä taasen väistämättä tarkoittaa sitä, että tiimien menestys heille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa on epäilemättä monenkirjavaa. Tiimien menestystä haasteiden ja muutosten selvittämisessä lähdetään tässä tutkimuksessa tarkastelemaan resilienssin teoreettisen viitekehyksen avulla. Resilienssiä on tutkittu aikojen saatossa hyvin monessa eri kontekstissa ja sitä kuvataan yleisesti termillä ponnahtaa takaisin (bounce back). Tähän tutkimukseen resilienssi ja sen teoria sopii erityisen hyvin, sillä Mastenin (2014, 6) mukaan resilienssi voidaan kuvata laajasti dynaamisen järjestelmän kykyä sopeutua menestyksekkäästi häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinkykyisyyttä tai kehitystä.

Yleisesti muutosten haastavuus on todettu myös tieteellisessä kirjallisuudessa. Esimerkiksi Burke (2011), Burnes (2011) ja Varney (2017) ovat arvioineet, että liike-elämän organisaatiotason muutoshankkeet epäonnistuvat tai eivät saavuta niille asetettuja tavoitteita noin 70% todennäköisyydellä. Lukeman suuruudesta on toki herännyt myös kritiikkiä mm. Hughes (2011), mutta silti osittain tai täysin epäonnistuneiden muutoshankkeiden määrä vaikuttaa olevan iso ainakin, jos muutos nähdään Heraclituksen tai Porterin tavoin jatkuvana ja arkipäiväisenä asiana.

Miksi muutokset sitten niin usein epäonnistuvat? Muuttuvia tekijöitä ja kompleksisuutta sisältävässä maailmassa muutokselle asetettujen tavoitteiden menestyksekkäs saavuttaminen vaatii usein sitä, että yksilö tai useampi yksilö yhdessä toimii kykyjensä äärirajoilla. Kuitenkin jo Maslow (1943) on esittämässään tarvehierakiassa linjannut, että ihmisen muut tarpeet on oltava tyydytettynä ennen kuin omien kykyjen täysipainoinen hyödyntäminen eli itsensä toteuttamisen tarpeet aktivoituvat. Myöhemmin esimerkiksi Aki Hintsa on elämäkertakirjassaan analysoinut, että menestys on hyvinvoinnin sivutuote (Saari 2015). Näiden argumentointien perusteella menestykseen tähtäävä muutoshanke kannattaisi siis aloittaa muutoshankkeen taustalla vaikuttavista tekijöistä ja ne tulisi ensin saada hyvälle tasolle ennen kuin varsinaiselta muutoshankkeelta voidaan olettaa saatavan menestyksellisiä tuloksia.

Myös tiimin resilienssin teoreettisen viitekehyksen perusteella aika monen asian tulee olla hyvin ennen kuin haasteellisessa tilanteessa oleva tiimi kykenee selviytymään tilanteesta menestyksekkäästi. Resilienssiä tarvitaankin Sharman ja Sharman (2016) mukaan runsaasti kompleksisessa ja epävakaassa toimintaympäristössä, sillä sen myötä tiimit ovat tuottavia, ketteriä ja innovatiivisia myös turbulenteina aikoina. Resilienssin vahvuus johtamisen ja johtajuuden tieteellisten teorioiden joukossa on mielestäni sen vahva psykologinen lähestymistapa, jonka avulla se pystyy selittämään monia muuten arvoitukseksi jääviä asioita ja ilmiöitä.

Tämän tutkimuksen kannalta olennainen tieto resilienssistä on alkanut karttua vuosituhannen vaihteesta saakka, jolloin sitä alettiin tutkia enenevässä määrin yksilön psykologisena ominaisuutena. Lisääntynyt mielenkiinto resilienssiä kohtaan johtuu Linnenluecken (2017) mukaan osin huolista, jotka

ovat syntyneet erilaisten maailmaa järkyttäneiden tapahtumien (esim. 9/11 terroristihyökkäys) seurauksena ja osin kohonneesta taloudellisesta, sosioekonomisesta ja teknologisesta kompleksisuudesta, joiden seurauksena vastoinkäymisriskit ovat lisääntyneet. Näiden seurauksena on tullut tarve selvittää erilaisia selviytymiskeinoja stressaaviin tilanteisiin ja resilienssin teoreettinen viitekehys on tarjonnut siihen osaltaan vastausta.

Yksilön resilienssiä koskevassa tutkimuksessa onkin jo saatu aikaiseksi edistysaskelia, mutta kun katse käännetään tässä tutkimuksessa erityisen tarkkailun alla olevaa tiimin resilienssiä kohti, niin tutkimuksessa ollaan vasta alkutekijöissä. Gucciardin ym. (2018) mukaan tiimin resilienssiä on alettu tutkia vasta 2010-luvulla eikä ilmiötä ole saatu vielä kovin syvällisellä tasolla teoretisoida. Mielenkiinto tiimin resilienssiä kohtaan on Alligerin ym. (2015) näkemyksen mukaan seurausta siitä, että yhä tärkeämmässä roolissa nykypäivän työelämässä olevat tiimit toimivat epävarmassa ympäristössä ja kohtaavat paljon erilaisia haasteita sekä siitä, että ryhmä resilienttejä yksilöitä ei ole tae sille, että heistä muodostuva ryhmä olisi resilientti.

## 1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävänä on tarkastella jatkuvassa muutoksessa eläviä tiimejä finanssisektorilla ja tunnistaa niitä tekijöitä, joiden vuoksi jotkut tiimit selviävät haasteellisista muutostilanteista paremmin kuin toiset. Teoreettisena viitekehysenä toimii resilienssi ja erityisesti sen tiimejä koskeva osuus. Työelämässä eletään hyvin kompleksisessa ja epävarmassa ympäristössä, jossa erilaiset muutokset ja haasteet ovat arkipäivää. Lisäksi tiimien merkitys työelämässä on ollut kasvussa ja se tulee todennäköisesti kasvamaan jatkossakin. Näiden tekijöiden vallitessa on tarpeellista analysoida ja ymmärtää niitä tekijöitä ja kokonaisprosessia siitä, miten tiimit ilmentävät resilienssiä ja selviytyvät menestyksekkäästi erilaisista haasteista.

Tutkimuksen kohteena on kaksi Suomen finanssialalla toimivaa suurta organisaatiota, joissa tarkastellaan niissä toimivien yksittäisten tiimien toimintatapoja haastavien muutostilanteiden ympärillä sekä organisaatioiden johdon tiimin jäseniin kohdistamia toimenpiteitä, joilla pyritään edistämään heidän resilienssikyvykkyytään sekä yksilö- että tiimitasolla. Finanssisektori on toimialana erityisen kiinnostava tämänkaltaisen tutkimuksen kohteena, sillä muutosvauhti alalla on tällä hetkellä vauhdikasta ja suurena uhkana on se, että liian monta muutosprosessia on samanaikaisesti meneillään. Tämä luonnollisesti lisää tiimin resilienssin merkitystä, koska muutokset tulisi ensiksi saada vietyä onnistuneesti läpi ja toiseksi läpiviennin pitäisi tapahtua mahdollisimman nopeasti, jotta seuraavaan ja sitä seuraavaan muutokseen ehdittäisiin ajoissa mukaan sekä varmistettaisiin toimialan kiihtyvässä kilpailussa mukana pysyminen.

Seuraavaksi esittelen tämän tutkimuksen kolme tutkimuskysymystä. Niiden tarkoituksena on rakentaa mahdollisimman selkeä ja informatiivinen jäsenitys tutkimustehtävän ratkaisemiseksi.

1. Minkälaisessa muutosympäristössä tiimin jäsenet elävät?
2. Minkälaisilla keinoilla tiimin resilienssiä pyritään edistämään?
3. Miten tiimin resilienssi ilmenee tiimin päivittäisessä toiminnassa?

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen pääasiallinen tehtävä on muodostaa kokonaiskuva tiimien päivittäisestä arjesta. Resilienssiä tutkittaessa on Gucciardin ym. (2018) mukaan tarpeellista ottaa huomioon konteksti, jossa muutokset ja haasteet kohdataan. Samat tekijät eivät toistuvasti ole pääsyynä tiimin resilienssin, jonka vuoksi tiimin toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja haasteet täytyy jokaisessa erillisessä tapauksessa selvittää tarkasti, jotta voidaan esittää arvioita resilienssiprosessin kulusta. Myös tässä tutkimuksessa tutkittavien tiimien muutosympäristössä on merkittäviä eroja ja vaikka molemmat toimivat samalla alalla, niin kokonaiskuvan saamiseksi on tärkeää luoda katsaus juuri näiden tiimien kohtaamiin haasteisiin, muutoksiin ja vastoinkäymisiin.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään niitä osatekijöitä, miten ja miksi tiimin resilienssi on kehittynyt sellaiseksi kuin se tutkimuksen tekoheikellä on. Tämän selvittämiseksi on syytä huomioda ensinäkin se, että tiimit ovat, kuten Kozlowskin ja Ilgenin (2006, 79) määritelmästäkin jo selviää, osa suurempaa organisaatiojärjestelmää. Siten yksittäiseen tiimiin pystytään vaikuttamaan organisaation muilta tasoilta esimerkiksi esimiehen välityksellä tai erilaisilla HR-käytännöillä. Oma vaikutuksensa tiimin on luonnollisesti esimies mukaan lukien myös tiimin kaikilla jäsenillä, jotka työskentelevät toistensa kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Jäsenten tiimin käyttöön tuoma inhimillisten pääomien kokonaisuus on Gucciardin ym. (2018) mukaan luonnollisesti perustana tiimin resilienssissä ja siksi hyvin merkityksellinen osa koko tätä tutkimusta.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin tiimin resilienssi haastavissa muutostilanteissa toimii eli käytännössä mikä on tiimin resilienssin taso tutkimuksen tekoheikellä. Tämä pyritään saamaan selville analysoimalla tiimin kohtaaman haasteen, muutoksen tai vastoinkäymisen haastavuuden tasoa ja suhteuttamaan se tiimin kykyyn selviytyä kyseisessä tilanteessa. Tutkimustehtävän kannalta tämä tieto on olennainen, koska sillä pystytään selvittämään tukevatko tiimiin ulkoisesti ja sisäisesti kohdistetut toimet haastavista muutostilanteista selviytymistä tiimin toimintaympäristössä.

Tutkimuskysymysten asettelu ja järjestys on tällainen sen vuoksi, jotta ensin päästään tutustumaan tutkittavien tiimien kontekstiin ja saadaan mielikuva heidän arjestaan. Tämän jälkeen toisen tutkimuskysymyksen avulla



siirretään näkökulmaa hieman syvemmälle ja pureudutaan niihin toimenpiteisiin, joilla tiimi tai ympäröivä organisaatio pyrkii tukemaan tai vastaavasti tulee heikentäneeksi tiimin resilienssiä. Lopuksi kolmannen tutkimuskysymyksen kautta pyritään selvittämään resilienssin ilmenemistä haasteiden, muutosten ja vastoinkäymisten keskellä.

Tutkijan kantavana ajatuksena tutkimuskysymyksien asettelussa on siis ollut se, että tiimit etenevät muutosprosessissa jossain määrin ajallisessa järjestyksessä eli ensin he kohtaavat haasteen, jonka jälkeen he muokkaavat toimintatapoja ja lopuksi selviytyvät muutoksesta jollakin arvioitavissa olevalla tavalla. Tätä ajatusta on toki syytä arvioida nykypäivänä kriittisesti, sillä muutos on finanssialalla jatkuvaa ja monta erillistä muutosta voi olla meneillään samanaikaisesti. Tästä huolimatta ja toisaalta ongelma tiedostaen olen valinnut tutkimusraporttiini tämän mielestäni loogisen tavan asetella kysymykset järjestykseen ja lisäksi edetä tutkimusraportissa tätä järjestystä myötäillen.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa esittelen tutkimukseni kannalta keskeistä muutoksen ja resilienssin tieteellistä keskustelua. Aluksi käsittelen muutosta ilmiönä, mikä on sinällään hyvin laaja käsite ja jota on lähestytty vuosien saatossa monesta eri näkökulmasta käsin. Jonkinlaista kahtiajakoa on kuitenkin viime aikoina tehty suunnitellun ja organisoidun muutoksen sekä hiljalleen kehkeytyvän epäorganisoidun muutoksen välillä. Näiden muutostyyppien välisten erojen lisäksi tehdään katsaus siihen, minkälainen muutos koskettaa tällä hetkellä finanssialan henkilöstöä.

Toiseksi tehdään katsaus resilienssin tutkimukseen yksilön psykologisena ominaisuutena. Tämän myötä pyritään selventämään kyseistä ilmiötä, siihen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä sekä resilienssiprosessin etenemistä. Tutkimuksen kannalta yksilön resilienssi nousee tärkeään rooliin sen vuoksi, koska jokainen tiimi kuitenkin koostuu yksilöistä ja heidän vaikutuksensa tiimiin on väistämättä suuri. Eli vaikka resilienteistä yksilöistä koottu tiimi ei välttämättä ole resilientti, niin silti yksilöllistä resilienssiä voidaan olettaa tarvittavan vähintään jossain määrin, jotta kollektiivinen tiimin resilienssi pääsisi rakentumaan.

Kolmanneksi päästään tämän tutkimuksen keskiössä olevaan tiimin resilienssiin ja tarkastellaan erityisesti Alligerin ym. (2015) resilientin tiimin toimintamallia sekä Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaalista mallia, jotka ovat tällä hetkellä tiimin resilienssistä tehdyistä tutkimuksista selvästi meta-analyttisimpiä ja laajimpien tutkimusten perusteella syntyneitä malleja. Näistä jälkimmäinen on vielä korostetusti tämän tutkimuksen tärkein teoreettinen viitekehys, sillä se tarjoaa kattavan pohjan arvioida ja analysoida tiimin resilienssin rakentumista ja se ottaa huomioon monta eri ulottuvuutta tiimin resilienssiin liittyen.

## 2.1 Muutos ilmiönä

Organisaatioiden muuttumiseen ja muutoksen johtamiseen on olemassa monia eri lähestymistapoja, mutta Burnesin (2005) mukaan kaksi niistä eli suunniteltu (planned) ja emergentti (emergent) muutos ovat olleet muita dominoivimpia lähestymistapoja. Suunnitellun muutoksen lähestymistapa sai alkunsa Burnesin (2004) mukaan Kurt Lewinin 1900-luvun puolivälissä kehittämästä kolmivaiheisesta muutosmallista, johon sisältyi sulattaminen (unfreezing), uusi toiminta (moving) ja uudelleen jäädyttäminen (refreezing). Lewinin mallissa muutos on ylhäältä alaspäin tapahtuvaa ja selkeästi organisaation johdosta lähtöisin olevaa muutosta. Burnesin (2005) mukaan suunnitellun muutoksen lineaarinen lähestymistapa pyrki tehokkuuteen muutoksen johtamisessa, mutta sen soveltuvuutta alettiin kritisoida 1970-80-lukujen tienoilla, kun erilaiset maailmanlaajuiset kriisit (mm. öljykriisi) pakottivat organisaatiot nopeasti reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen oman olemassaolonsa turvaamiseksi. Tieteen piirissä alettiinkin kehittää emergenttejä lähestymistapoja muutokseen ja syntyi useita erilaisia teorioita, joita voidaan yleisesti kutsua kompleksisuusteorioiksi.

Vaihtoehtoinen, mutta hyvin samankaltainen lähestymistapa erityylisten muutoksien määrittelemisessä on ollut Weickillä ja Quinnillä (1999), jotka ovat kuitenkin nimenneet erilaiset muutokset hieman eri tavoin. Burnesin (2005) suunnitellulle muutokselle yhtäläinen termi on vaiheittainen (episodic) muutos ja emergentille muutokselle puolestaan jatkuva (continuous) muutos. Vaiheittaisen muutokset oppi-isänä Weick ja Quinn (1999) näkevät myös Lewinin kolmivaiheisen muutosmallin ja siinä muutos on johdettua toimintaa, jossa organisaatiota viedään johdon haluamaan suuntaan. Jatkuva muutos on heidän toimestaan myös määritelty kolmeen vaiheeseen siten, että se sisältää jäädyttämisen (freeze), uudelleen tasapainottamisen (rebalance) ja sulattamisen (unfreeze). Ideana tässä mallissa on se, että organisaation nähdään olevan jatkuvassa muutoksen tilassa, mutta mikäli huomataan tarve korjata muutoksen suuntaa, niin muutoksen johtajan on kuvainnollisesti mahdollista jäädyttää organisaatio hetkeksi ja esimerkiksi mallien, kaavioiden tai tarinoiden avulla osoittaa tarpeellisuus ja perusteet sille, että muutoksen suuntaa on enemmän tai vähemmän korjattava suuntaan tai toiseen.

Sekä Burnesin (2005) emergentti että Weickin ja Quinnin (1999) jatkuva lähestymistapa muutokseen korostavat sitä, että muutos on jatkuvaa, arvaamatonta, kumuloituvaa sekä luonteeltaan poliittista. Molemmat nähdään myös kompleksisena, epälinearisena ja dynaamisena prosessina, josta selvitäkseen organisaatioiden täytyy olla mieluummin proaktiivisia kuin reaktiivisia ja ennakoita muutosta rohkaisemalla henkilöstöään oppimiseen, innovaatioihin ja yrittäjämäisyyteen sekä yhteistyöhön. Olennaista emergenteissä ja jatkuvissa muutoksissa on, että ne kehkeytyvät yllättäen ja odottamatta sekä usein niin, että organisaation tai sen sidosryhmän toimijat muokkaavat vähitellen toimintaansa ja tämä lopulta aiheuttaa muutoksen myös

organisaatiotasolla. Tästä syystä tämänkaltaiset muutokset voidaan nähdä alhaalta ylöspäin tapahtuvana ilmiönä, mutta johon on kuitenkin taitavalla muutosjohtamisella mahdollista puuttua ja ohjata muutoksen suuntaa organisaatiolle suotuisammaksi.

Lähtökohtaisesti emergenttejä ja jatkuvia ovat olleet luonteeltaan myös ne muutokset, jotka tällä hetkellä muokkaavat finanssisektoria. Yhtenä isona tämän hetken muutoksen alkutekijänä voidaan nähdä vuoden 2008 Lehman Brothersin kaatumisesta alkanut finanssikriisi, joka Klingin (2009) mukaan oli seurausta aivan liian riskisestä toiminnasta Yhdysvaltain asuntolainamarkkinoilla. Huolimatta siitä, että kriisi sai aikaan nopeita ja dramaattisia muutoksia, kuten esimerkiksi Islannin pankkijärjestelmän kaatumisen noin viikossa (Christensen ym. 2018), niin itse kriisi ja sen laajuuteen vaikuttaneet maailmanlaajuiset riippuvuussuhteet olivat väistämättä kehkeytyneet hitaasti ja pitkän ajan kuluessa.

Finanssikriisin seurauksena tiukentunut regulaatio voidaan puolestaan nähdä tyypillisenä suunnitellun tai vaiheittaisen muutoksen muotona. Christensenin ym. (2018) mukaan ainakin Islannissa ja Tanskassa hallinnon kontrollointi on lisääntynyt paljon finanssisektorilla, mikä näkyy esimerkiksi dokumentaation ja hallinnon työntekijöiden selkeänä lisääntymisenä. Vanhoja ennen kriisiä voimassa olleita toimintamalleja ei siis enää hyväksytä ja regulaation tuomat uudet toimintamallit on otettu vaiheittain käyttöön säännösten ja organisaation johdon määrittelemänä, joka viittaa siihen, että muutos on ollut suunniteltu.

Tämän tutkimuksen kannalta olennainen henkilöstön päivittäiseen työhön vaikuttava regulatorinen muutos on ollut MiFID II -direktiivi, joka on Euroopan Unionin säätämä direktiivi sijoituspalveluiden tarjoajille. MiFID II -direktiivin ja sen yhteydessä olevan MiFIR -asetuksen tarkoituksena parantaa sijoituspalvelujen läpinäkyvyyttä asiakkaille ja kohentaa sijoituspalveluja antavien henkilöiden ammattitaitoa. Sijoitustuotteille pitää esimerkiksi asettaa kohdemarkkinat, asiakkaan tietämys sijoittamisesta pitää todentaa ja heille pitää kirjallisesti selventää sijoitustuotteen kulut sekä sijoittamisesta syntyvät hyödyt. Näillä muutoksilla pyritään siihen, että asiakkailla olisi jatkossa omaan sijoittajatietämykseen ja riskinottohalukkuuteen sopivia sijoitustuotteita eikä sijoituskohteita olisi valittu sen perusteella, mistä sijoituspalvelujen myyjä saa parhaimman palkkion. Sijoituspalveluita tarjoavien yritysten on myös koulutettava sijoituspalveluita tarjoavaa henkilökuntaansa huomattavasti aiempaa enemmän ja säännöllisemmin. Lisäksi henkilöllä on oltava vähintään 1 vuoden työkokemus ennen kuin hän voi antaa sijoitusneuvontaa. (Finanssivalvonta 2018.)

Finanssikriisin lisäksi toinen merkittävä muutoksen ajuri niin finanssisektorilla kuin muillakin aloilla on digitalisaatio. Digitalisaatio on luonteeltaan emergentti ja jatkuva, sillä se etenee vääjäämättä ja dynaamisesti kaikille aloille ja yksittäinen organisaatio voi korkeintaan ohjata omaa kehitystään niin, että digitalisaatio koituu sille hyödyksi. Toki digitaalisuudessa on myös vaihteellisuuden piirteitä, kun organisaatiot esimerkiksi digitalisoivat

toimintojaan vaihe vaiheelta. Komulaisen ja Saraniemen (2019) mukaan finanssisektori onkin ollut etulinjassa viemässä digitalisaatiota eteenpäin ja ala onkin suurten sekä laaja-alaisten muutosten keskellä, kun uudet innovaatiot ovat tuoneet uusia tapoja maksaa, muokanneet asiakaskäyttäytymistä sekä lisänneet kilpailua alalla. Larssonin ja Viitaojan (2017) mukaan kaikki digitalisaatioprojektit eivät kuitenkaan ole asiakkaiden mieleen ja tyytymättömyyttä finanssisektorin yritysten ratkaisuihin on ilmennyt runsaasti. Komulainen ja Saraniemi (2019) toteavatkin, että myös fyysinen kontakti asiakkaisiin olisi järkevää säilyttää, koska ainakin jotkut asiakassegmentit kokevat, että osa finanssipalveluista on edelleen hoidettava kasvokkain.

Finanssialan henkilöstön muutoskyvykkyydelle digitalisaatio tuo jopa kolminkertaisen haasteen. Larssonin ja Viitaojan (2017) mukaan henkilöstön pitää toisaalta itse oppia digitaalisuuteen uusien järjestelmien ja toimintamallien kautta sekä toisaalta pitää tarvittaessa toimia itse muutosjohtajana, kun asiakkaita pitää auttaa digitaalisten palveluiden käyttöön ottamisessa. Asiakkaiden odotukset pitää saada sopimaan tarjottavan digitaalisen palvelun kanssa ja lisäksi ainakin osa asiakassegmenteistä täytyy opettaa käyttämään digitaalisia palveluja, mikä usein tapahtuu fyysisessä tapaamisessa työntekijän ja asiakkaan välillä.

Kolmas haaste piilee siinä, että myös henkilöstön johtaminen on finanssialalla siirtynyt Auvisen ym. (2019) mukaan yhä enemmän fyysisistä tapaamisista digitaaliseen muotoon. Yhteisistä infotilaisuuksista ja kasvokkain tapahtuvasta johtamisesta on siirrytty johtamaan yhä enemmän erilaisia digitaalisia kanavia käyttäen. Tässä tilanteessa vastuu haasteen selvittämisessä on toki ennen kaikkea johtajilla ja siinä, miten he muuttuneessa ympäristössä mahdollistavat yhteistyön ja konseksuksen syntymisen sekä rakentavat narratiivien avulla työlle merkityksiä, tarkoitusta ja visioita. Henkilöstön kannalta haasteeksi muodostuu heidän kokemuksensa siitä, miten he tuntevat itsensä johdetuksi. (Auvinen ym. 2019.)

Lisäksi jokaisessa organisaatiossa ja jokaisessa tiimissä on varmasti omat muutosprosessit käynnissä erilaisiin asioihin (esim. muutokset strategiassa, henkilöstö vaihtuu). Nämä kaikki yhteisesti aiheuttavat sen, että henkilöstön on jatkuvasti mukauduttava ja kehityttävä, jotta yksilöt itse, yksittäiset tiimit ja sitä kautta koko organisaatio säilyttävät hyvän kilpailukyvyn toimialan kiristyvässä kilpailussa. Aiemmin SALP -tutkimusryhmässä jatkuvaa muutosta finanssialalla on tutkinut mm. Heinonen (2019), jonka pro gradu -tutkimuksessa ilmiötä tarkasteltiin enemmän johtamisen sekä esimiesten näkökulmasta ja siinä jatkuvan muutoksen tuoma epävarma olotila koettiin toisaalta hyväksi paikaksi kehittää organisaatiota, mutta toisaalta jatkuvan muutoksen tuoma epävarmuuden tunne henkilöstössä aiheutti huolta. Olennaisen tärkeäksi tutkimuksessa nousi kommunikaation merkitys, koska sillä pystytään vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon, turvallisuuden tunteeseen sekä tilanteen niin vaatiessa myös lopettamaan tai keskeyttämään epäonnistuneet muutoshankkeet.

Grunbergin ym. (2008) pitkän aikavälin (10v) tutkimuksessa jatkuvat muutokset aiheuttivat henkilöstössä väistämättä ahdistuneisuutta ja epävarmuuden tunnetta, joka oli omiaan lisäämään tyytymättömyyttä työnantajaa ja omaa työtä kohtaan. Heidän tutkimuksessansa paluu normaalille tai jopa paremmalle työtyytyväisyyden tasolle tapahtui kuitenkin työnantajan taloudellisen tuloksen ja henkilöstön pienen lisääntymisen myötä. Parantunut taloudellinen tulos on kuitenkin aina seurausta siitä, että jotain on tehty organisaatiossa paremmin ja tutkijat uskovatkin, että vähintäänkin osasyynä heidän saamilleen tuloksille on henkilöstön resilienssi, jota lähdetään seuraavassa osiossa tarkemmin analysoimaan.

## 2.2 Resilienssi – yksilön näkökulma

Tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on tutkia tiimin resilienssiä, mutta on hyvä muistaa, että tiimit koostuvat aina yksilöistä. Yksilöiden henkilökohtaiset kyvykkyydet ja ominaisuudet ovat kuitenkin aina pohjalla vaikuttamassa, kun tiimi alkaa hakemaan ratkaisua kohtaamansa haasteen selvittämiseksi. Lisäksi resilienssin tutkimus ihmisen psykologisena ominaisuutena on alkanut nimenomaan yksilöstä ja edennyt siitä tiimeihin, joten on luonnollista perehtyä ensin ilmiöön yksilökeskeisesti.

Resilienssin käsite itsessään on hyvin laajasti käytetty eikä sille ole olemassa mitään laajasti hyväksyttyä ja kaikki kontekstit kattavaa määritelmää. Mastenin ja Obradovicin (2006) näkemyksen mukaan resilienssi onkin eräänlainen sateenvarjokäsite ilmiölle, jossa jokin objekti onnistuu menestyksekkäästi adaptoitumaan uudelleen vastoinkäymisen jälkeen. He huomauttavat lisäksi, että resilienssi on erittäin moniulotteinen ilmiö eikä vastoinkäymisestä palautuminen tapahdu aina samalla tavalla. Onkin olennaista asettaa resilienssin käsite aina tutkimuksen kohteena olevaan ympäristöön. Tässä tutkimuksessa konteksti lähtee rakentumaan siitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on resilienssiä mahdollistavia psykologisia ominaisuuksia, jolloin tarkasteluun on syytä ottaa resilienssin käsite yksilön psykologisena ominaisuutena. Luthansin (2002, 702) määritelmä tähän kuuluu seuraavanlaisesti: ”Resilienssi on yksilön kyvykkyys selviytyä menestyksekkäästi kohdatessaan merkittävän muutoksen, vastoinkäymisen tai riskin ja positiivista psykologista kyvykkyyttä toipua ja ponnahtaa takaisin vastoinkäymisestä, epävarmuudesta, konfliktista, epäonnistumisesta tai jopa positiivisesta muutoksesta, edistymisestä tai kasvaneesta vastuusta”.

Tieteellinen tutkimus resilienssistä yksilön psykologisena ominaisuutena voidaan jakaa Richardsonin (2002) mukaan toisiaan täydentäviin kolmeen aaltoon. Ensimmäisessä aallossa pyrittiin selvittämään erityisesti kykyjä ja vaikuttimia, joiden avulla yksilöt onnistuivat selviytymään menestyksellisesti vastoinkäymisen jälkeen ja tuloksena olikin suuri joukko ominaisuuksia (esim. itsetunto, optimismi, sosiaalinen tuki), jotka edesauttoivat yksilöiden resilienssikyvykkyyttä (TAULUKKO 1). Toisessa aallossa tutkimukset

suuntautuivat tarkastelemaan resilienssiprosessin etenemistä. Se kuvattiin kaksivaiheiseksi prosessiksi (disruptio ja uudelleen integroituminen), jossa yksilöt pystyvät disruption jälkeen ensimmäisessä aallossa kuvattuja ominaisuuksia käyttämällä saavuttamaan ns. resilientin uudelleen integroitumisen (KUVIO 1). Kolmannessa aallossa tutkimussuuntaus hieman palasi kohti ensimmäistä aaltoa ja alettiin monitieteellisin menetelmin luomaan kokemuksellisia tilanteita ja identifioidiin motivaatiotekijöitä, jotka aktivoivat ensimmäisen aallon ominaisuuksia ja siten edesauttoivat selviytymään vastoinkäymisistä. Tutkimustulosten avulla kannustettiin yksilöitä lisäämään itsetutkiskelua ja itsensä toteuttamista, jotta disruption jälkeinen resilienssi uudelleen integroituminen onnistuisi paremmin.

Resilienssiin vaikuttavista tekijöistä tehdyn meta-analyttisen tutkimuksen pohjalta Lee ym. (2013) toteavat, että vaikuttimia on pyritty löytämään sekä demografisista että psykologisista tekijöistä, mutta yhteneviä tuloksia on saatu ainoastaan psykologisiin ominaisuuksiin keskittyvissä tutkimuksissa. Yksittäiset demograafisiin piirteisiin (esim. ikä ja sukupuoli) keskittyneet tutkimukset ovat kyllä löytäneet viitteitä niiden vaikuttavuudesta resilienssikyvykkyyteen, mutta useampaa tutkimusta tarkastellessa on huomattu, että tulokset ovat keskenään ristiriitaisia. Tämä saattaisi johtua siitä, että yksittäisissä tutkimuksissa on käytetty verrattain pientä ja homogeenistä otantaa.

Lee ym. (2013) jaottelevat resilienssiin vaikuttavat psykologiset ominaisuudet riskitekijöihin ja edistäviin tekijöihin. Resilienssin riskitekijöiksi on todettu masentuneisuus, ahdistuneisuus, voimakas stressi ja negatiivinen affekti. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli yksilössä ilmenee edellä mainittuja piirteitä, niin vastoinkäymisestä toipuminen etenee negatiiviseen suuntaan. Resilienssiä edistäviksi tekijöiksi on puolestaan löydetty itsetunto, optimismi, tyytyväisyys elämään, luottamus omiin kykyihin, positiivinen affekti ja sosiaalinen tuki. Näiden tekijöiden olemassaolo yksilön elämässä tarkoittaa siis sitä, että vastoinkäymisestä toipuminen etenee positiiviseen suuntaan.

TAULUKKO 1: Resilienssiin vaikuttavat tekijät (Lee ym. 2013, 272.)

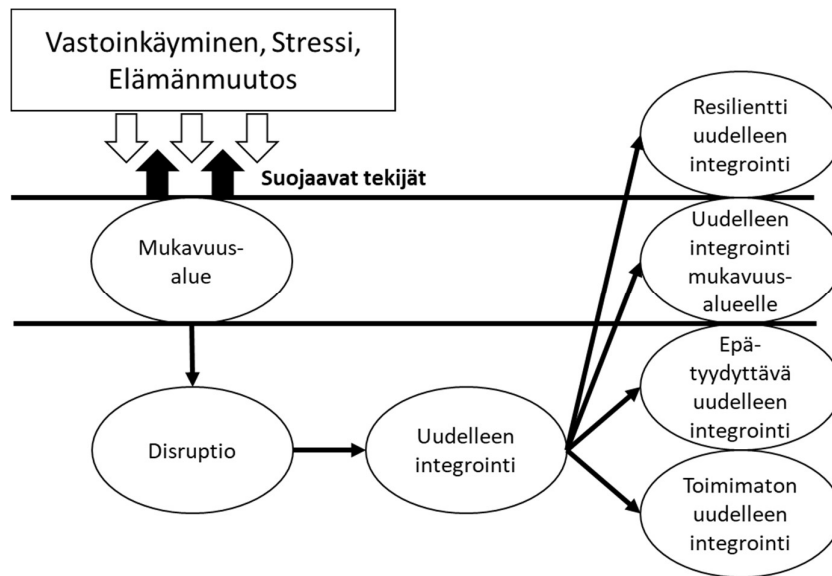
<b>Riskitekijät</b>	<b>Määritelmä</b>
Masennus (Depression)	Tila, jossa pysyvä masentunut mieliala tai kiinnostuksen menettäminen yhdistyy muiden henkisten ja fyysisten oireiden kuten univaikeuksien, ruokahaluttomuuden, huonontuneen keskittymiskyvyn, toivottomuuden ja haluttomuuden kanssa.
Ahdistuneisuus (Anxiety)	Emotionaalinen tila, jolle on tunnusomaista subjektiivisesti koetut jännitteet ja autonomisen hermoston aktivoituminen.
Koettu stressi (Perceived stress)	Yleinen käsitys sopeutumista heikentävästä psykologisesta toiminnasta stressaavien elämäntapahtumien edessä.
Negatiivinen affekti (Negative affect)	Henkilön negatiivisten tuntemusten kuten viha, halveksunta, inho, syyllisyys, pelko, hermostuneisuus määrä

	muutosta kohtaan.
<b>Edistävät tekijät</b>	
Elämäntyytyväisyys (Life satisfaction)	Kokonaisarvio henkilön elämänlaadusta.
Optimismi (Optimism)	Taipumus suhtautua myönteisesti elämään.
Positiivinen affekti (Positive affect)	Henkilön positiivisten tuntemusten (esim. aktiivisuus, innostuneisuus, päättäväisyys) määrä muutosta kohtaan.
Luottamus omiin kykyihin (Self-efficacy)	Ihmisellä on uskoa siihen, että hän kykenee kontrolloimaan ympärillä tapahtuvia asioita.
Itsetunto (Self-esteem)	Henkilön oma arvio siitä, mistä itsessään pitää tai ei pidä.
Sosiaalinen tuki (Social support)	Henkilön arvio siitä, missä määrin hänen tarpeensa saada tukea, tietoa ja palautetta muilta täyttyvät.

Leen ym. (2013) listauksen heikkous ja vahvuus liittyy oikeastaan samaan asiaan. Lista on laadittu siten, että siinä olevat asiat ovat isoja kokonaisuuksia, jotka näyttäytyvät arkisessa elämässä monin eri tavoin. Tämä toisaalta tarkoittaa sitä, että listaus toimii hyvin monenlaisissa eri konteksteissa ja on kohtalaisen helposti muistettava. Toisaalta kuitenkin sen hyödyntäminen vaatii resilienssin käsitteen syvempää ymmärrystä ja asiantuntijuutta, koska arkielämässä ilmeneviä asioita ja ilmiöitä pitää laittaa suurempaan perspektiiviin. Esimerkiksi sosiaalista tukea voi olla monenlaista ja sekä positiivisesti että negatiivisesti resilienssiin vaikuttavaa. Listausta hyödynnettäessä pitääkin osata tulkita erilaisia arkielämän tapahtumia ja tehdä siitä johtopäätöksiä, että onko tilanne menossa resilienssin kannalta positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan.

Richardsonin (2002) kuvailemaa toisen aallon eli resilienssiprosessin (KUVIO 1) tutkimusta puolestaan edustaa mm. Luthar ja Cicchetti (2000). Heidän näkemyksensä mukaan resilienssi on eri vaiheista koostuva dynaaminen prosessi, jonka onnistuneen läpimenon myötä yksilö kykenee adaptoitumaan uudelleen vastoinkäymisestä, stressistä tai riskistä huolimatta. Monivaiheisuudesta ja dynaamisuudesta johtuen he suosittelivat, että resilienssiä koskevissa tutkimuksissa ei jatkossa keskityttäisi vain johonkin tiettyyn osaan muutosprosessia, vaan se pitäisi nähdä laajempana kokonaisuutena, koska prosessin edeltävä vaihe vaikuttaa kiinteästi seuraavaan vaiheeseen. Lisäksi heidän mukaansa on tärkeää huomioida, että jokaiseen vaiheeseen kohdistuu monia persoonaan sekä toimintaympäristöön vaikuttavia haavoittavia, suojaavia ja sopeutumista edistäviä tekijöitä.





KUVIO 1: Resilienssin prosessi (Richardson 2002, 311.)

Tässä tutkimuksessa kohteena olevan finanssialan henkilöstön työelämä on jatkuvan muutoksen kohteena. Mukavuusalueelta heidät pystytään ajamaan pois monen eri tahon puolesta ja läheskään aina he eivät voi täysin itse päättää sitä, miten heidän on integroiduttava uudelleen ympäristöönsä. Esimerkiksi sääntely saattaa asettaa tiukat rajat sille, miten henkilöstön on jatkossa toimittava. Harvemmin finanssialan henkilöstö myöskään tekee täysin itsenäistä työtä vaan ympärillä on tiimi, jonka muut jäsenet tuovat oman positiivisen tai negatiivisen lisänsä muutoksen tai haasteen jälkeiseen uudelleen integroitumiseen. Seuraavaksi siirrynkkin tarkastelemaan resilienssiä tiimin näkökulmasta.

### 2.3 Resilienssi – tiimin näkökulma

Nykypäivänä monessa finanssialan organisaatioissa merkittävänä strategisena linjauksena on tehdä toiminnasta ketterää ja organisaation sisällä toimivista tiimeistä itseohjautuvia. Jatkuvasta muutoksesta ja epävarmuudesta johtuen tiimit myös väistämättä kohtaavat haasteita, jotka heidän täytyy ratkaista ketterästi, kuten uudet strategiset linjaukset kuuluvat. Tässä kohtaa olennaiseen rooliin astuu tiimin resilienssi, jonka Alliger ym. (2015, 183) ovat määritelleet seuraavanlaisesti: ”Tiimin resilienssi on tiimin kyky kestää ja selviytyä haasteista siten, että sekä tiimin suorituskyky että yhteenkuluvuuden tunne säilyvät ja mahdollisesti kasvavat”. Tiimin resilienssiä ei siis voida pitää ainakaan täydellisenä synonyyminä yksilön resilienssille. Tähän mennessä tehdyissä tutkimuksissa (mm. Alliger ym. 2015 ja Gucciardi ym. 2018) on myös saavutettu kohtuullinen yhteisymmärrys siitä, että vaikka kaikki tiimin jäsenet olisivat yksilöllisesti resilienttejä, ei tiimi välttämättä ole resilientti. Tämä johtuu

siitä, että vastoinkäymisen kohdatessaan yksilö saattaa alkaa käyttäytyä tavalla, joka tehokkaasti parantaa hänen henkilökohtaista suorituskykyään, mutta joka saattaa samalla olla haitallinen tiimin toiminnan kannalta.

Tiimin resilienssi liittyykin Gucciardin ym. (2018) mukaan keskeisesti tiimin muodostumiseen sekä sen toiminnan aikana eteen tuleviin kokemuksiin ja tilannetekijöihin. Yksittäisissä tutkimuksissa tiimin resilienssiin liitetään hyvin usein tiimissä ja sen verkostossa vallitsevia niin sanottuja pehmeitä arvoja. Vera, Rodriguez-Sanchez ja Salanova (2017) analysoivat, että tiimin resilienssiin vaikuttaa positiivisesti transformationaalinen johtajuus, tiimityö, kollektiivinen tehokkuus ja organisaation tiimiä ja sen yksilöitä positiivisesti tukevat käytännöt. Cooken, Wangin ja Bartramin (2019) kuvauksen mukaan resilienssissä tiimissä rakennetaan yhdessä resursseja ja sille on ominaista yhteinen luottamus, yksilöiden rohkaiseminen ja itsemääräämisoikeuden suuri määrä.

Hyvä oheisen kuvauksen mukainen käytännön esimerkki aiemmista SALP -tutkimusryhmän tutkimuksista on Antikaisen, Sajasalon ja Auvisen (2018) tutkima suomalainen IT-palveluyhtiö Vincit, jossa henkilöstön itsemääräämisoikeus, yksilöiden vaikutusmahdollisuudet yhteisistä asioista päättämiseen ja yhteisen unelman rakentamiseen on viety äärimilleen. Yhteisellä unelmalla Vincitin tapauksessa tarkoitetaan sitä, että jokaisella henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus osallistua sen luomiseen ja se korvaa käytännössä yrityksen strategian. Lisäksi asiakkaiden kanssa tehtävissä projekteissa projektitiimeihin luotetaan niin paljon, että heille on annettu vapaus yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa päättää, miten projekti viedään läpi. Ehdoksi asiakasprojekteille on kuitenkin määritelty, että asiakkaiden tulee olla täysin tyytyväisiä projektiin. Vincitin käytännöllä onkin ollut sellainen vaikutus, että heidän asiakastyytyväisyytensä on täydet 100% ja heidät on myös palkittu useaan otteeseen Suomen tai Euroopan parhaana työpaikkana Great Place to Work -instituutin tutkimuksessa. (Antikainen ym. 2018.)

Vaikka kyseisessä Antikaisen ym. (2018) tekstissä tiimin resilienssi ei ollut tutkimuksen aiheena, voidaan Vincitissä toimivien tiimien asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden perusteella arvioida olevan ainakin kohtalaisen resilientejä ja selviytyvän haasteita keskimääräistä paremmin, sillä huonosti haasteista ja muutoksista selviävien tiimien asiakkaat ja jäsenet tuskin ovat täysin tyytyväisiä toimintaan. Yhteinen resurssien rakentaminen osana työyhteisön toimintaa näyttäisi siis saavan laajempaa tieteellistä tukea tiimin resilienssin edistäjänä myös Suomessa tehdyssä tutkimuksessa.

Cavrakin ym. (2019) tutkimus puolestaan osoittaa, että tiimin resilienssiä heikentää jatkuvasti muuttuvat vaatimukset toimintatavoissa, prosesseissa ja tavoitteissa sekä tiimin jäsenet, jotka eivät työskentele tiimin tavoitteiden eteen. Jälkimmäisen todettiin myös heikentävän niiden tiimin jäsenten motivaatiota, jotka muuten edistivät omalla panoksellaan tiimin pääsemistä tavoitteeseen. Gucciardin ym. (2018) mukaan muita tiimin resilienssiin heikentävästi vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi jäsenissä esiintyvä narsismi, erilaiset konfliktit sekä jäsenten välinen kilpailuhenkisyys ja vihamielisyys.

Tieteellisessä kirjallisuudessa meta-analyttistä näkökulmaa tiimin resilienssiin ovat toistaiseksi ottaneet Alliger ym. (2015), jotka analysoivat mitä resilientissä tiimissä tapahtuu ja miten siellä toimitaan sekä Gucciardi ym. (2018), joiden päämääränä on ollut havainnollistaa, miten resilienssi kehittyy tiimin sisällä. Alligerin ym. (2015) artikkelissa muutos on ajallisesti jaettu kolmeen osaan eli muutosta ennen, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Tämän pohjalta on tehty 40 kohdan toimintamalli (pääkohdat TAULUKKO 2) sille, miten tiimin johdon tulisi toimia, jotta tiimi olisi resilientti ja se pystyisi menestyksekkäästi selviytymään kohtaamistaan haasteista. Ennen muutosta johdon fokuksessa tulisi olla haasteiden minimointi esimerkiksi ennakkoinnin ja valmistautumisen kautta. Muutoksen aikana tilannetta tulisi johtaa esimerkiksi siten, että toiminnan jatko tulisi varmistaa stressitekijöistä huolimatta ja neuvoja tilanteen selvittämiseksi tulisi tarvittaessa kysyä myös tiimin ulkopuolelta. Muutoksen jälkeen olisi tärkeää esimerkiksi käsitellä tilanne uudelleen tiimin kanssa sekä osoittaa kiitollisuutta ja arvostusta niitä ansaitseville.

TAULUKKO 2: Resilientin tiimin toimintamalli (Alliger ym. 2015, 181)

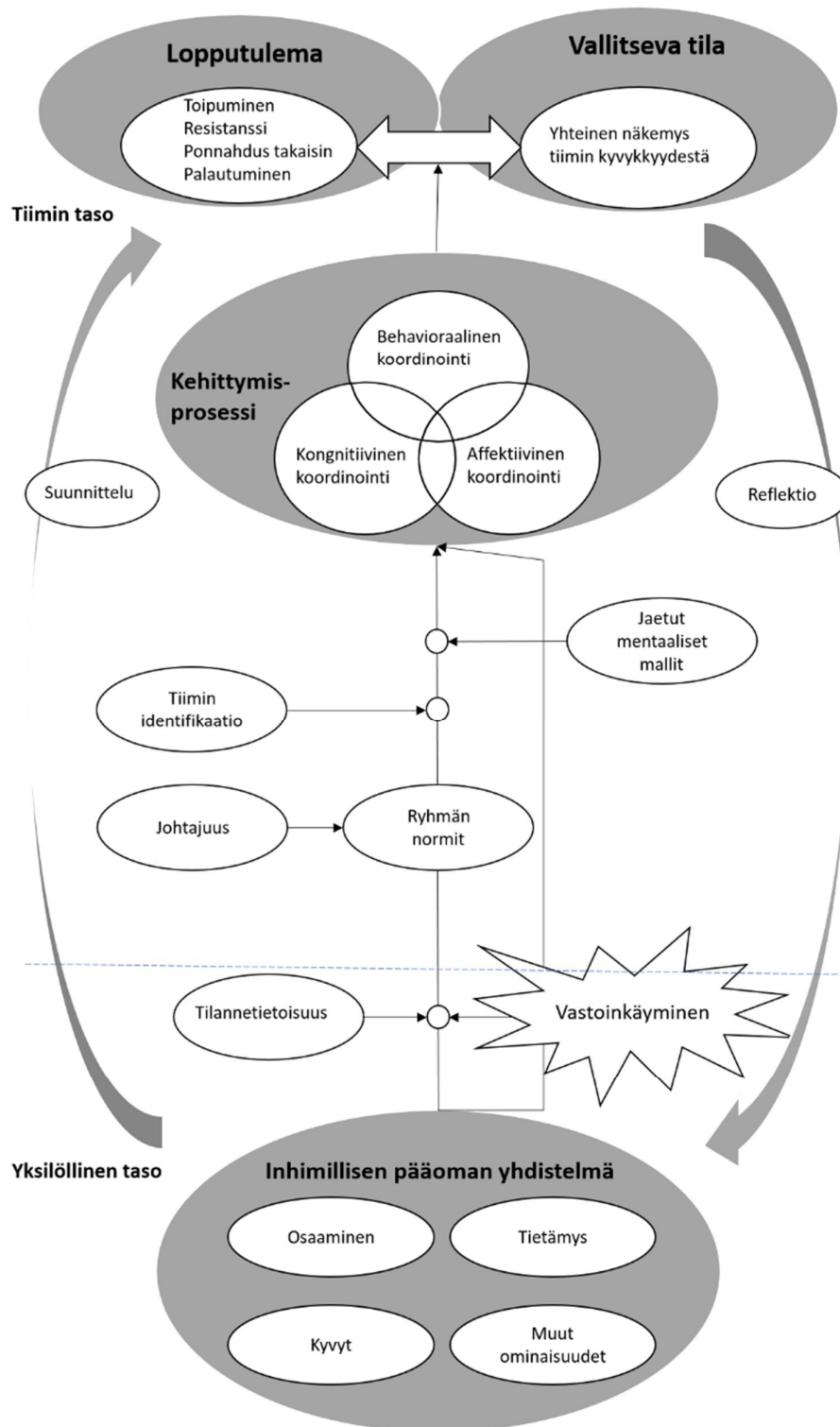
Ennen > Minimoi	Aikana > Johda	Jälkeen > Korjaa
1. Ennakoi haasteita ja tee varasuunnitelmia	1. Arvioi haaste nopeasti ja tarkasti	1. Päivitä tilannetietoisuus
2. Ymmärrä nykytila	2. Tartu kroonisiin stressitekijöihin	2. Käy haastava tilanne läpi
3. Identifioi vaaranmerkit	3. Jatka toimintaa stressistä huolimatta	3. Tartu huoliin ja riskeihin
4. Valmistaudu käsittelemään stressitekijöitä	4. Etsi opastusta	4. Osoita kiitollisuutta ja arvostusta

Alligerin ym. (2015) toimintamallia voidaan pitää eräänlaisena nykyaikaisen muutosjohtamisen oppina, jossa pehmeät arvot, kommunikaatio ja sosiaaliset resurssit nousevat esiin. Toimintamallia tarkemmin analysoitaessa voidaan todeta, että se sopii hyvin emergenttiin ja jatkuvaan muutokseen, koska jo ennen muutoksen tai haasteen kehkeytymistä toimintaympäristöä pyritään tarkkailemaan ja tiimi pyrkii olemaan proaktiivisesti valmis haasteeseen johtajansa johdolla hyvissä ajoin ennen muutostilanteen aktiivista vaihetta.

Mielenkiintoista on huomata myös, että toimintamalli on kolmivaiheinen aivan kuten Lewinin muutosmalli sekä Weickin ja Quinnin (1999) jatkuvan muutoksen johtamisen malli. Se, että näissä muutoksen aktiivinen vaihe on vain yksi iso kokonaisuus herättää hieman kritiikkiä. Henkilöstöä koskevissa muutoksissa on kuitenkin aina lopulta kyse yksittäisistä yksilöistä ja esimerkiksi Prochaska ja DiClemente ovat kehittäneet 1980-luvun alussa yksilöitä koskevan transteoreettisen muutosvaihemallin, jossa muutoksen aktiivinen vaihe on jaettu yhden sijasta kolmeen (harkinta, päätöksenteko, toiminta) vaiheeseen. Prochaskan, DiClementen ja Norcrossin (1992) mukaan

yksilö ensin harkitsee suhtautumistaan muutokseen, toisessa vaiheessa tekee päätöksen omasta muuttumisestaan ja vasta kolmannessa vaiheessa alkaa aktiivisesti toimia muutoksen edistämiseksi. Muutoksen johtamisen ja tiimin resilienssin kannalta on olennaista, että jokaisessa vaiheessa yksilöä voidaan auttaa eteenpäin hieman erilaisin keinoin. Lisäksi on huomioitava, että jokaisen yksilön muutosprosessi voi olla erilainen, jonka vuoksi tiimin sisällä olevat henkilöt saattavat olla tietyllä hetkellä muutosprosessin eri vaiheissa ja tarvitsevat näin ollen täysin erilaisia tukitoimia omassa henkilökohtaisessa muutoksessaan.

Gucciardin ym. (2018) artikkelissa tiimin resilienssi saa jo huomattavasti monimutkaisempia piirteitä. Heidän tarkoituksenaan on ollut kehittää konseptuaalinen malli siitä, miten tiimin resilienssi rakentuu ja mitä eri komponentteja rakentuminen sisältää. Mallissa (KUVIO 2) tiimin resilienssi on eritelty kahteen toisiinsa vaikuttavaan tasoon. Ensimmäisessä eli yksilöllisessä tasossa pääajatuksena on se, että tiimi koostuu yksittäisistä henkilöistä ja kaikkilla heillä on omanlaisensa inhimillisen pääoman yhdistelmä, jonka he tavalla tai toisella antavat tiimin käyttöön erilaisissa tilanteissa. Toisessa eli tiimin tasossa tutkijat selventävät monimutkaista prosessia, jossa tiimin resilienssi kehittyy tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Huomionarvoista on se, että koko prosessi on itsessään jatkuvan muutoksen alainen eli koetut kokemukset vuorovaikutuksineen muokkaavat yksilöiden inhimillistä pääomaa, joka taas vaikuttaa seuraavaan haastavaan tilanteeseen. Lisäksi on hyvä huomata, että prosessi voi erilaisten tapahtumien seurauksena kuvainnollisesti edetä tiimin resilienssin kannalta positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. (Gucciardi ym. 2018.)



KUVIO 2: Konseptuaalinen malli tiimin resilienssin rakentumisesta (Gucciardi ym. 2018, 733.)

Gucciardin ym. (2018) inhimillisen pääoman yhdistelmän voidaan ajatella sisältävän vähintään jossain määrin samanlaisia tekijöitä, jotka mm. Leen ym.

(2013) mukaan vaikuttavat yksilölliseen resilienssiin (TAULUKKO 1). Tiimin resilienssin voidaan siis kuitenkin ajatella olevan ainakin jonkin verran riippuvainen yksilöiden resilienssistä, vaikka aiemmin on jo todettu, että joukko resiliентtejä yksilöitä ei välttämättä takaa sitä, että heistä koostuva tiimi olisi resiliентti. Yksi tärkeä komponentti, joka Gucciardin ym. (2018) kuviossa on selitetty moniulotteisesti, mutta Leen ym. (2013) taulukossa kohtuullisen yksinkertaisesti on sosiaalinen tuki. Yksilöllistä resilienssiä edistää usein läheiseltä saatu sosiaalinen tuki, mutta tiimin tasolle edetessä kaikki tilanteen tuntevat ovat itse saman muutoksen tai haasteen keskellä, jolloin tilanne muuttuu siten, että jokainen toimii parhaimmillaan sekä sosiaalisen tuen saajana että antajana.

Gucciardin ym. (2018) mukaan voidaan ajatella, että tiimit ovat lähtökohtaisesti koottu jonkun tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Onkin olennaista, että tiimin yhteenlaskettu inhimillinen pääoma sisältää sellaista osaamista, kykyjä, tietämystä tai muita ominaisuuksia, jotka ovat relevantteja tiimin eteen tulevien haasteiden tai muutoksien selvittämiseksi, jolloin todennäköisyys asetettuun tavoitteeseen pääsemiseksi kasvaa. Kuitenkin on hyvä huomata, että inhimillinen pääoma tulee hyödynnetyksi vain siltä osin, mikä on tarpeellista kyseisessä tilanteessa. Tämä luonnollisesti rajaa inhimillisen pääoman tarvetta niin, että sitä voidaan kohdistaa jonkun verran esimerkiksi finanssialan tiimin tarpeisiin sopivaksi. (Gucciardi ym. 2018.)

Vastoinkäymisen luonne vaikuttaa tietenkin keskeisesti tiimin resilienssin ilmenemiseen. Yksittäinen vastoinkäyminen voi sattua tiimin jäsenistä yksittäiselle henkilölle tai se voi koskea koko tiimiä. Tässä tutkimuksessa on rajattu tutkimusaluetta siten, että vain koko tiimiä koskevat vastoinkäymiset, haasteet ja muutokset otetaan huomioon. Gucciardin ym. (2018) mukaan tiimin resilienssin ilmenemisprosessia tutkittaessa on pohdittava kulloisenkin vastoinkäymisen tyyliä tarkoin. Se voi olla krooninen tai vain hetkellinen. Jotkut aiheuttavat pysyvämpiä muutoksia ja jotkut väliaikaisia. Osa tiimin jäsenistä saattaa kokea jonkun vastoinkäymisen voimakkaammin kuin toinen osa tiimistä. Kaikilla vastoinkäymisiin liittyvillä tekijöillä on jonkunlainen merkitys tiimin resilienssin ilmenemisprosessissa, sillä ne vaikuttavat esimerkiksi siihen minkälaisia inhimillisen pääoman osatekijöitä tarvitaan haasteista selviytymiseen.

Vastoinkäymisen luonteen lisäksi tiimin päätöksiin ja sitä kautta resilienssiin vaikuttaa Gucciardin ym. (2018) mukaan tiimin yksittäisten jäsenten tilannetietoisuus. Luonnollisesti mitä paremmin tiimissä ymmärretään tilanne ja lisäksi tiedetään, minkälaista osaamista tiimin sisältä löytyy, niin sitä paremmin osataan tehdä sellaisia päätöksiä, jotka edesauttavat tiimiä selviytymään menestyksekkäästi haasteista. Yksilötason tilannetietoisuuden lisäämiseksi olisi tärkeää, että tiimin jäsenten välinen kommunikointi olisi optimaalisella tasolla. Lisäksi olisi syytä huomioida, että tilannetietoisuuden kehittyminen on osittainen tietoista ja osittain alitajuista, jonka vuoksi erityisesti alitajuisen tiedon jakamisessa muille saattaa esiintyä katkoksia tai sitä ei jaeta

ollenkaan tiimin jäsenten kesken, mikä taas aiheuttaa sen, että kaikilla tiimin jäsenillä ei aina ole parasta mahdollista tilannetietoisuutta. (Gucciardi ym. 2018.)

Gucciardin ym. (2018) kuviossa, kun siirrytään tiimin tasolle, niin yhtenä tärkeänä komponenttina tiimin resilienssin ilmenemisprosessissa on tiimin jäsenten omien inhimillisten pääomien jakaminen ja koordinointi yhdessä tiimin muiden jäsenten kanssa. Tämä tapahtuu behavioraalisen, affektiivisen ja kognitiivisen kehitysprosessin kautta tiimin olemassaolon aikana. Behavioraalisella koordinoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessia, jonka myötä tiimin jäsenten käyttämistä muokataan suuntaan, joka edistää tiimin tavoitteen saavuttamista. Affektiivinen koordinointi puolestaan tarkoittaa emotioiden eli tunteiden koordinoimista. Tunneperäiset asiat voivat olla negatiivisia tai positiivisia sekä vahvoja tai heikkoja ja ne vaikuttavat suuresti esimerkiksi luottamuksen tai epäluottamuksen syntymiseen tiimin jäsenten välillä. Kognitiivisella koordinoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi ideoiden ja mielipiteiden jakamista erilaisin ymmärrettävissä olevin keinoin tiimin jäsenten kesken. Siihen miten hyvin muut tiimin jäsenet ottavat kognitiot vastaan, vaikuttaa esimerkiksi niiden esittäjän kommunikointitaidot ja muiden jäsenten kokemus niiden käyttökelpoisuudesta. Olennaista on myös huomata, että behavioraalinen, affektiivinen ja kognitiivinen koordinointi vaikuttavat suurelta osin toisiinsa ja kokonaisuudesta tulee kompleksinen ja dynaaminen prosessi. (Gucciardi ym. 2018.)

Tiimin johtamisella ja johtajan käyttäytymisellä on suuri vaikutus tiimin normeihin eli siihen, miten tiimin jäsenten oletetaan ajattelevan, tuntevan ja käyttäytyvän tietyissä tilanteissa. Normit ja tiimin sisällä vaikuttavat sosiaaliset suhteet sekä niiden vaikuttavuudet ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Johtajuudella voidaankin esimerkiksi korostaa yhteistyön merkitystä ja sillä tavoin edistää normien muodostumista sellaisiksi, jotka edistävät tiimin resilienssiä haastavissa tilanteissa. Normeilla on myös suuri vaikutus siihen, miten behavioraalinen, affektiivinen ja kognitiivinen kehitysprosessi lähtee tiimissä etenemään. (Gucciardi ym. 2018.)

Normien vaikutuksiin oman lisänsä antaa tiimin jäsenten identifikaatio tiimiin. Tällä tarkoitetaan tiimin jäsenten minäkuvaa ja kokemusta omasta jäsenyydestään tiimiin. Tiimin resilienssin kannalta on parempi, mikäli jäsenet näkevät itsensä osana tiimiä kuin uniikkeina yksilöinä, sillä se helpottaisi esimerkiksi behavioraalista koordinointia huomattavasti. Stressaavien tilanteiden aikana mahdollisimman monen tiimin jäsenen sosiaalinen kokemus siitä, että kaikki kuuluvat samaan joukkoon saa todennäköisesti aikaan sen, että selviytymisen kannalta merkityksellisen sosiaalisen tuen jakamista alkaa esiintyä tiimin jäsenten välillä. Voidaan siis olettaa, että normeilla ja sitä kautta johtajuudella on tehokas vaikuttavuus behavioraaliseen, affektiiviseen ja kognitiiviseen koordinointiin ja edelleen sitä kautta tiimin resilienssin ilmenemiseen, mikäli tiimin jäsenillä on psykologinen yhteenkuuluvuuden tunne ja he kokevat olevansa osa ympärillä olevaa tiimiä. (Gucciardi ym. 2018.)

Mentaalisilla malleilla tarkoitetaan henkilökohtaisia ajatusrakenteita tai ymmärrystämme siitä, miten maailma toimii erilaisissa tilanteissa. Ne

rakentuvat sekä kehittyvät jatkuvasti uusien kokemusten myötä ja niiden merkitys elämäämme on suuri, koska ne ohjaavat meitä reagoimaan ja toimimaan erilaisissa tilanteissa mentaalisen mallin mukaisella parhaaksi katsomallamme tavalla. Tiimin resilienssin kannalta olennaista on, että tiimin jäsenille on muodostunut toisten jäsenten kanssa jaettuja mentaalisia malleja, jotta tiimissä pystytään tekemään yhteistyötä ja sopimaan toimenpiteistä, joiden suorittaminen on tarpeellista haasteen selvittämisen kannalta. Tiimin sisällä onkin tarpeellista kommunikaation avulla tuoda mentaalisia malleja lähemmäksi toisiaan esimerkiksi jakamalla ajatuksia tunnistetusta edessä olevasta haasteesta tai juuri selvitetyistä vastoinkäymisistä. Jaetut mentaaliset mallit helpottavat behavioraalista, affektiivistä ja kognitiivista koordinoitua ja edistävät tiimin resilienssiä, koska silloin tiimin jäsenillä on jo valmiiksi samankaltaiset ajatukset toimivista ratkaisutavoista ilmenevään haasteeseen ja niitä voidaan alkaa tehokkaasti suorittamaan ilman erimielisyyksiä. (Gucciardi ym. 2018.)

Lopputulemana Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaalisessa mallissa (KUVIO 2) ovat tiimin resistanssi haasteille ja kyky toipua, palautua ja ponnahtaa takaisin vastoinkäymisistä. Resilientissä tiimissä myös vallitsee psykologinen tila, jossa sen jäsenet ovat kollektiivisesti yhtä mieltä tiimin kyvykkyydestä. Lopputulemaan ja yhteiseen näkemykseen pääseminen vaatii kuitenkin todennäköisesti aikaa ja yhteisiä kokemuksia haastavista tilanteista, jotta riittävän moni tiimin resilienssin konseptuaalisen mallin tekijöistä olisi tarpeeksi korkealla tasolla tiimin resilienssin ilmenemisen kannalta. Positiivista jatkuvan muutoksen ja tiimin resilienssin kannalta on, että kokemukset haasteista todennäköisesti kasvattavat yksilöiden inhimillistä pääomaa sekä parantavat muita kollektiivisia tiimin resilienssin vaikuttimia. Tiimin resilienssin prosessi onkin parhaimmillaan tavallaan itse itseään kehittävä prosessi, kunhan se vain saadaan ikään kuin pyörimään positiiviseen suuntaan. (Gucciardi ym. 2018.)

## 2.4 Yhteenveto resilienssistä

Yhteenvetona resilienssistä käydylle tieteelliselle keskustelulle voidaan todeta, että se on psykologinen ominaisuus, jonka avulla on mahdollista selvitä nopeasti ja menestyksekkäästi muutoksista, haasteista tai vastoinkäymisistä ja mielellään vielä niin, että saavutettu uusi olotila olisi parannus aiemmin vallinneeseen olotilaan nähden. Yksilötasolla resilienssiin vaikuttaa joukko muita yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka esimerkiksi Lee ym. (2013) ovat jaotelleet resilienssin kannalta riskitekijöihin ja edistäviin tekijöihin. On tärkeää huomata myös, että tyypillisen positiiviseen suuntaan etenevän resilienssiprosessin aikana siihen positiivisesti vaikuttavat tekijät lisääntyvät ja voimistuvat prosessin aikana, josta syntyy hyvässä tapauksessa positiivinen kierre. Sama toimii toki toiseenkin suuntaan eli negatiivisen kierteen saaneissa tapauksissa prosessin eteneminen tyypillisesti lisää ja voimistaa riskitekijöitä.



Tiimitason resilienssin kannalta on tärkeää, että tiimistä löytyy yksi tai useampia henkilöitä, jotka omalla esimerkillään sekä muille jäsenille antamalla sosiaalisella tuella edesauttavat koko tiimin menestyksellistä selviytymistä kohdatusta haasteesta. Usein tämä rooli ainakin työhön liittyvissä tiimeissä on esimiehen vastuulla ja hänen käyttäytymisensä sekä reagointinsa vallitsevaan tilanteeseen on tärkeää koko tiimin kannalta. Aiemmissa tutkimuksissa (mm. Vera ym. 2017) on saatu viitteitä siitä, että transformationaalinen johtajuus edesauttaisi tiimin resilienssin ilmenemistä haastavissa tilanteissa.

Tiimin resilienssin kannalta menestyksekkäs suoritus vaatii kuitenkin kollektiivisesti kaikilta tiimin jäseniltä hyvää suoritusta ja siksi onkin tärkeää, että kaikkien inhimillisten pääomien kokonaisuus pystytään hyödyntämään optimaalisella tavalla. Haasteen hetkellä jokaisen jäsenen olisi kyettävä asettautumaan omille kyvyilleen sopivaan rooliin siten, että roolituksesta ei synny sisäisiä konflikteja ja kaikki tiimin jäsenet voivat luottavaisesti suhtautua käsillä olevaan haasteeseen ja siitä selviämiseen.

Huomionarvoista on kuitenkin huomata, että jäsenten yhteisestä inhimillisten pääomien kokonaisuudesta hyödyllisiä ovat vain ne kyvykkyydet, jotka edesauttavat tiimin selviytymistä käsillä olevasta haasteesta. Onkin tärkeää, että tiimi osaa tarvittaessa pyytää apua myös ulkopuolelta, mikäli tilanne sitä vaatii. Pienessä roolissa oleminen tai avun pyytäminen ei kuitenkaan ole huono asia resilienssin kannalta, vaan parhaimmillaan jäsenet saavat sitä kautta itselleen lisää inhimillistä pääomaa ja ovat seuraavan haasteen kohdalla entistä vahvempia selviytymään tilanteesta. Tästä syntyy esimerkiksi Gucciardin ym. (2019) mainitsema itse itseään kehittävä prosessi, jossa yhden haasteen selvittämisestä saatavat uudet kyvyt ovat tukemassa ja vahvistamassa resilienssin ilmenemistä seuraavan haasteen osuessa kohdalle.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä noudattaen ja ne poikkeavat määrällisistä tutkimusmenetelmistä merkittävästi. Alasuutarin (2012, 31–32) mukaan tutkimusyksiköiden määrä on laadullisessa tutkimuksessa huomattavasti määrällistä pienempi, koska vaikkapa yhdestä yksilöhaastattelusta saatu aineisto on niin laaja, että ei ole järkevää tai voimavarojen puitteissa mahdollista kerätä yhtä paljon aineistoa kuin määrälliseen tutkimukseen. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi ei voi perustua tilastollisesti merkittävien erojen tarkasteluun tutkimusyksiköiden välillä, vaan analyysissa korostuu absoluuttisuus eli kaikki luotettavana pidetty ja selvitettävään kuvioon tai mysteeriiin kuuluviksi katsotut asiat täytyy osata selvittää ristiriidattomasti esitetyn tulkinnan kanssa. Näiden laadullisen tutkimuksen perusteiden pohjalta siirrytään esittelemään tutkimuskohteet, aineiston keruun ja analyysin metodit sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

#### 3.1 Tutkimuskohteiden esittely

Tutkimuksen kohteena on kaksi finanssialalla toimivaa tiimiä kahdesta eri organisaatiosta. Molemmat organisaatiot ovat merkittäviä toimijoita Suomen finanssisektorilla ja ne voidaan määritellä suuryrityksiksi. Niillä on toimintaa laajasti monella eri finanssialan osa-alueella ja tässä tutkimuksessa kohteena olevat tiimit ovat vain pieni osa organisaatioiden kokonaisuutta. Nykyinen Finanssialan (2019) mukainen tälle sektorille tyypillinen muutosympäristö, jossa sääntely lisääntyy, teknologia kehittyy ja asiakastarpeet muuttuvat ovat yhtä lailla arkipäivää molemmille organisaatioille. Toimintaympäristön kompleksisuuteen on molemmissa organisaatioissa reagoitu pyrkimyksellä vähentää hierarkisuutta ja edistämällä tiimien ketteryyttä ja itseohjautuvuutta päivittäisessä toiminnassa.

Molemmista yrityksistä tutkimukseen valikoitui yksi tiimi. Yhteistä näille tiimeille finanssialalla toimimisen lisäksi on se, että ne molemmat toimivat päivittäin asiakasrajapinnassa. Yritys 1:n kohdettiimi ylläpitää palvelukonttoria, jossa palvellaan yrityksen asiakkaita päivittäisasioiden parissa. Asiakaskunta on tämän tiimin kohdalla hyvin laaja, kun palveluja tarjotaan yrityksen kaikille asiakkaille tasapuolisesti. Yritys 2:n kohdettiimi puolestaan työskentelee erityisesti varainhoidon alueella ja palvelee ns. Private -asiakkaita erityisesti heidän omaisuudenhoitoonsa, mutta myös muuhun pankkiasiointiin liittyvissä asioissa. Tämän tiimin asiakaskunta on rajatumpaa, sillä he työskentelevät varakkaiden asiakkaiden kanssa ja lisäksi jokaisella varainhoitajalla on omat määrätyt asiakkaansa, joiden asiakkuudesta he ovat vastuussa.

### 3.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty laadullisten teemahaastattelujen avulla syksyn 2019 aikana. Kyseiselle puolistrukturoidulle menetelmälle on Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47–48) mukaan ominaista, että haastattelut etenevät ennalta määriteltyjen ja tutkimustehtävälle olennaisten teemojen ympärillä, mutta kysymysten järjestys sekä niiden tarkka muoto vaihtelevat haastattelusta toiseen. Tällä pyritään tuomaan haastateltavan oma ääni ja tulkinnat asioista paremmin esiin sekä samalla vapauttamaan tutkimus tutkijan henkilökohtaisesta näkökulmasta. Tämän takia laadullisilla tutkimusmenetelmillä kerätty aineisto on Alasuutarin (2012, 65) mukaan tyypillisesti ilmaisullisesti rikasta, monitasoista sekä kompleksista eikä tämä tutkimus tee tässä poikkeusta.

Haastattelujen aluksi haastateltaville kerrottiin lyhyesti tutkimustehtävästä ja tutkimuksen ideasta, jonka tarkoituksena oli hieman orientoida haastateltavia aiheeseen. Itse haastattelujen teemoina olivat yleiskatsaus henkilöstä ja tiimin tilanteesta sekä viimeaikaisesta toimintaympäristöstä, Alligerin ym. (2015) toimintamallin mukaisesti tiimin toiminta haastetta tai muutosta ennen, aikana ja jälkeen sekä lopuksi selvitettiin haastateltavien henkilökohtaista resilienssiä Leen ym. (2013) yksilöllistä resilienssiä edistävien ja heikentävien tekijöiden pohjalta. Ensimmäisen ja viimeisen teeman päätarkoitus oli saada vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja arvioida sekä tiimin sisäisiä että ulkoisia lähtökohtia haasteiden, muutosten sekä vastoinkäymisten selvittämisessä. Toisen, kolmannen ja neljännen teeman ensijaisena tarkoituksena oli toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti selvittää niitä toimenpiteitä, joita tiimiin sisäisesti tai ulkoisesti kohdistetaan haastavaa tilannetta ennen, sen aikana sekä jälkeenpäin tiimin resilienssin edistämiseksi. Kolmanteen tutkimuskysymykseen tiimin resilienssin ilmenemisestä lähdettiin oletusarvoisesti hakemaan vastausta analysoimalla haastateltavien vastauksia laajemmin ja kollektiivisesti jokaisessa teemassa.

Kysymykset erosivat hieman jo lähtökohtaisesti sen perusteella, oliko haastateltava tiimissä esimiehen vai alaisen roolissa ja lisäksi jokaisesta haastattelusta muodostui hieman erilainen, koska osa haastateltavista kertoi kokemuksistaan heti laajaasti ja osalle oli tarpeen esittää tarkentavia kysymyksiä tai rohkaista heitä kertomaan aiheista lisää. Lisäkysymykset ovat teemahaastatteluissa normaali käytäntö, sillä Alasuutarin (2012, 166) mukaan haastateltava pyrkii poikkeuksetta tällaisessa haastattelutilanteessa tulkitsemaan, mitä haastattelija kysymyksellään hakee ja päättää sitten omaan harkintaansa perustuen omasta vastauksestaan. Aina haastattelijan ja haastateltavan tulkinnat eivät ole yhtenevät tai haastateltava saattaa aluksi jättää vastauksen syystä tai toisesta suppeaksi, jolloin tarkentavien kysymysten esittäminen tulee ajankohtaiseksi. Lisäksi haastattelija voi huomata haastateltavan vastauksessa jotain mielenkiintoista ja hakee lisäkysymysten avulla laajempaa tietoa kyseistä yksityiskohdasta.

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 10 henkilöä. Yritys 1:stä haastateltiin 5 henkilöä samasta tiimistä eli esimies ja 4 palveluneuvojaa. Heistä koostuu myös Tiimi 1, jota nimitystä heistä käytetään myöhemmin tulosten analysointivaiheessa. Yrityksestä 2 haastateltiin myös 5 henkilöä, joista samaan tiimiin kuului esimies ja 3 varainhoitajaa. Näistä henkilöistä käytetään tulosten analysointivaiheessa nimitystä Tiimi 2. Lisäksi samasta organisaatiosta haastateltiin yksi johtotehtävissä oleva henkilö, joka ei kuitenkaan suoranaisesti kuulunut muiden kanssa samaan tiimiin. Kaikki haastattelut tehtiin kasvokkain ja kahdessa haastattelussa kerättiin tietoa tämän tutkimuksen lisäksi myös muihin tutkimuksiin ja niissä oli itseni lisäksi toinen henkilö haastattelijan roolissa. Muut haastattelut tehtiin kahden kesken yksilöhaastatteluina. Haastatteluiden kesto vaihteli 18-40 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja jälkikäteen ne litteroitiin. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 82 sivua ja 33 367 sanaa.

Yritys 1:n tiimissä haastatelluille henkilöille oli tyypillistä, että he olivat esimiestä lukuun ottamatta työskennelleet Yritys 1:n palveluksessa verrattain vähän aikaa eli 1-6,5 vuotta. Esimies puolestaan oli ehtinyt työskennellä Yritys 1:ssä 37,5 vuotta. Iältään palveluneuvojat olivat 27-35 -vuotiaita ja esimies 56 -vuotias. Sukupuolijakauma haastateltujen osalta oli esimies mukaan lukien 4 naista ja 1 mies. Yritys 2:sta haastatelluilla henkilöillä oli puolestaan yhtä lukuun ottamatta kymmenien vuosien kokemus kyseistä yrityksestä eli 5-38 vuotta. Iältään he olivat 36-62 -vuotiaita. Sukupuolijakauma oli 3 naista ja 2 miestä.

### 3.3 Analysointi

Aineiston analyysimenetelmänä olen käyttänyt sisällönanalyysia, joka on Tuomen ja Sarajärven (2009, 91-93) mukaan väljä teoreettinen menetelmä, jonka avulla tutkija päättää ja erottelee aineistosta kiinnostavat kohdat, jonka jälkeen aineisto teemoitellaan, tyypitellään tai luokitellaan ja lopuksi

kirjoitetaan yhteenveto. Tässä tutkimuksessa kiinnostavimpana edellä esitellyistä teoreettisista viitekehyksistä pidän ja siksi myös analysoinnissa korostan Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaalista mallia (KUVIO 2), koska se on tämän tutkimuksen kannalta laajin, validein ja uusin saatavilla oleva teoreettinen viitekehys tiimin resilienssistä. Aineistosta kiinnostavaksi koetut kohdat onkin pääosin päätetty kyseisen mallin perusteella mutta, koska tiimin resilienssi on tieteellisessä tutkimuksessa verrattain uusi ja monimutkainen aihe, niin aineistosta on poimittu kiinnostavia kohtia myös Alligerin ym. (2015) resilientin tiimin toimintamalliin (TAULUKKO 2), Leen ym. (2013) yksilön resilienssiä edistäviin ja heikentäviin tekijöihin (TAULUKKO 1) sekä Richardsonin (2002) resilienssin prosessiin (KUVIO 1) perustuen.

Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa olen käyttänyt teemoittelua, jonka avulla Tuomen ja Sarajärven (2009, 94) mukaan aineistosta pyritään etsimään se, mitä kustakin teemasta on sanottu, jonka jälkeen löydettyt kohdat pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien perusteella. Analyysissa kiinnostavat kohdat pilkottiin ja koottiin ensin pienempiin osiin siten, että molemmista tiimeistä tehtiin omat analyysit. Alkuun kiinnostavat kohdat olivat eriteltynä hyvinkin pieniin osioihin erilaisiin teemoihin liittyen, mutta tämän jälkeen näkökulmaa laajennettiin ja kohdat ryhmiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti laajoihin teemoihin. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, miten paljon samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ilmeni samaan tiimiin kuuluneiden haastateltavien puheissa ja tästä pyrittiin tekemään johtopäätöksiä siitä, vallitseeko tiimissä yhteinen näkemys kulloinkin haastattelun aiheena olleista asioista.

Tulokset -osiossa esitän aineistosta löydettyjä ja tutkimuksen kannalta kiinnostavia otteita sitaattien muodossa ja lisäksi avaan sitä, miten ne liittyvät tai mikä merkitys niillä on tiimin resilienssiin. Tavoitteena on siis ollut analysoida tiimin toimintaympäristöä, erityyppisiä ja eri tahoilta tiimiin kohdistettuja toimenpiteitä sekä tiimin resilienssin ilmenemistä, jotta päästään lopulta analysoimaan johtopäätökset -osiossa ratkaisua tutkimustehtävälle. Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi on olennaista muodostaa mahdollisimman laaja kokonaiskuva tiimin resilienssiin vaikuttavista asioista ja mahdollisista syy-seuraussuhteista sekä muodostaa arvio siitä, kuinka resilientistä tiimistä on kysymys. Lopulta kokonaiskuvan pohjalta päästään analysoimaan niitä tekijöitä, miksi jotkut tiimit selviävät haasteellisista muutostilanteista paremmin kuin toiset. Kokonaiskuvan tarkasteleminen onkin Alasuutarin (2012, 31) mukaan tyypillistä laadullisen aineiston analyysissa, jossa tutkimuksen kohteena on jokin hyvin yksilöllisesti ymmärretty loogisen rakenteen omaava kokonaisuus eli tässä tapauksessa Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaalinen malli.

Tutkimuksessa on päästy analysoimaan kahta tiimiä, jotka toimivat keskenään kilpailevien yritysten alla. Tämä tuo toki mielenkiintoisen ulottuvuuden tutkimukseen, kun päästään jossain määrin analysoimaan myös eriävien organisaatioiden käytäntöjen vaikutuksia tiimin resilienssiin.

Analyysissä on kuitenkin pyritty välttämään liiallista keskenäistä vertailua tiimien välillä, sillä siitä syntyisi todennäköisesti vain turhaa sekavuutta jo ennestään monimutkaiseen aiheeseen. Tiimejä ja heidän resilienssin rakentumista käsitellään tämän vuoksi omissa osioissaan ja tutkimusraportista on kokonaisuudessaan jätetty yritysten nimet pois.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan erityisesti määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetti käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käyttö on kuitenkin hankalaa, sillä voidaan aiheellisesti ajatella, että ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista tapausta edes ole olemassa, joten laadullisessa tutkimuksessa on syytä käyttää jotain muita keinoja luotettavuuden arvioimiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan lisätä tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimushaastattelujen olosuhteet olivat hyvät tai melko hyvät. Haastateltavia pääsin haastattelemaan kohtuullisen rauhallisessa ympäristössä heidän oman työpaikkansa tiloissa ja häiriötekijöitä tai keskeytyksiä sattui kohtuullisen vähän. Lähes kaikille tutkimushaastatteluun osallistuminen oli kuitenkin ensimmäinen kerta elämässä, joten tutkijan arvion mukaan jännitystä oli ilmassa erityisesti ennen haastattelua. Puolet haastateltavista oli tutkijalle entuudestaan vähintään jossain määrin tuttuja ja toinen puoli taas entuudestaan tuntemattomia. Tutkijan arvion mukaan kaikki haastateltavat kuitenkin vastailivat kysymyksiin suhteellisen samalla avoimuuden tasolla kuitenkin niin, että yksilöllisesti joihinkin kysymyksiin vastattiin avoimemmin kuin toisiin. Haastateltavat osasivat vastata tutkijan esittämään kysymyksiin tarkoituksenmukaisesti muutamia yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta, jonka perusteella voidaan arvioida, että heille esitetyt kysymykset olivat sopivan selkeitä ja ymmärrettäviä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan se, että tulosten tulkinnan ja johtopäätösten esittämisen yhteydessä kerrottaan lukijalle, millä perusteella päätelmiin on päädytty sekä osoitetaan tulkintojen yhteys teoreettiseen viitekehykseen. Seuraavassa tulokset -osiossa tätä olen pyrkinyt vahvasti tekemään ja pyrkimyksenä on ollut kertoa kussakin kohdassa johtopäätöksiin päätyminen taustat ja myös avata mihin tutkimuksen kannalta olennaiseen teoreettiseen viitekehykseen kohdat liittyvät. On myös hyvä arvioida sitä, miten hyvin tutkija hallitsee tutkimuksensa teoreettisen taustan ja sitä myöden osaa tehdä luotettavia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Tässä tapauksessa, kun kysymyksessä on pro gradu -tutkimus, niin voidaan olettaa,

että tutkija ei vielä täysin kokonaisvaltaisesti hallitse aihepiirin tieteellisiä teorioita ja malleja. Tämä on kuitenkin tutkijan toinen resilienssistä tehty tutkimus, sillä aiemmassa kandidaatin tutkielmassa käsittelin nimenomaan yksilön resilienssiä ja sen ilmenemisen prosessia. Tämän vuoksi resilienssi oli minulle jo hieman entuudestaan tuttu käsite, mutta tässä aiheen laajeneminen tiimin resilienssiksi ja siihen liittyvä moniulotteisuus on toki otettava huomioon, kun arvioidaan tutkijan pätevyyden tasoa tiimin resilienssin tieteellisten teorioiden ja mallien hallitsijana.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden yksi kriteereistä on tutkimuksen johdonmukaisuus. Tässä tutkimuksessa johdonmukaisuus perustuu siihen, että aineistoa käydään läpi tutkimuskysymysten määrittelemien teemojen mukaan ja yksi tiimi kerrallaan. Ideana on tällä tavalla muodostaa mahdollisimman laaja kokonaiskuva resilienssistä näiden tiimien osalta ja vasta sitten tehdä päätelmät ja pyrkiä vastaamaan tutkimustehtävän luomaan arvoitukseen. Tutkittava ilmiö on kuitenkin sen verran kompleksinen eikä tieteellistä meta-analyyttistä tietoa ole vielä kovin paljon saatavilla, että täydelliseen johdonmukaisuuteen ei olla tutkimusraportissa päästy. Ilmiön kompleksisuus vaikuttaa siten, että siihen vaikuttavia asioita on monella eri tasolla ja toimenpiteitä kohdistetaan tiimiin monesta eri suunnasta, että ilmiön täysin johdonmukainen tarkastelu on nykyisen tiedon valossa hankalaa.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 134–135) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on myös syytä arvioida tutkimuksen objektiivisuutta, joka voidaan erotella havaintojen luotettavuuden sekä niiden puolueettomuuden arvioinniksi. Havaintojen luotettavuus on tässä tutkimuksessa tietenkin hyvin riippuvainen haastateltavien antamista kommentista ja niiden totuudenmukaisuudesta. Haastattelujen aluksi kerroin haastateltaville, että haastattelut tehdään anonyymisti eikä heidän omia nimiänsä tai yrityksen nimeä käytetä tutkimusraportissa. Oletettavasti tällä oli positiivinen vaikutus siihen, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin totuudenmukaisesti. Havaintojen luotettavuutta tässä tutkimuksessa tukee myös se, että saman tiimin haastateltavien kommentit olivat pääosin samankaltaisia ja tiimissä tapahtuvista asioista kerrottiin saman suuntaisesti. Toki yksilöllisiä eroja oli siinä, miten eri tyyppiset asiat koettiin, mutta tämän voidaan ajatella olevan täysin luonnollista. Haastattelutilanne oli kuitenkin lähes kaikille uusi ja osalle haastattelijaa oli entuudestaan tuntematon, joten oletettavasti kommentista saattoi jäädä jotain olennaista pois tai kokemuksista ei kerrottu aina täysin totuudenmukaisesti.

Havaintojen puolueettomuuden osalta on huomionarvoista se, että olen ennen tutkimusta työskennellyt toisessa tutkituista tiimeistä, mutta tutkimuksen aikana en enää ollut osa tiimiä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tämä asetelma on kaksijakoinen, sillä riski on aina olemassa siihen, että tutkija ei kykene tutkimaan tällaista tiimiä puolueettomasti. Kuitenkin siitä saattaa olla myös hyötyä, että tutkija tuntee tiimin ja sen toimintaympäristön hyvin jo etukäteen ja osaa esimerkiksi esittää haastatteluissa sellaisia

kysymyksiä, joilla merkittäviä asioita tulee esiin. Ongelmallisuutta puolueettomuuden kannalta saattaakin aiheutua erityisesti siitä, että tutkittavat tiimit ovat keskenään eriarvoisessa asemassa sen suhteen, miten hyvin tutkija tunsi tiimit ennen tutkimusta. Toisesta tiimistä minulla oli entuudestaan hyvä tuntemus, mutta toisesta ei ja tämä on tärkeää ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.



## 4 TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia esittelen tässä osiossa tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensin kuvaan sitä, minkälaisessa muutosympäristössä tiimi päivittäistä työtään tekee ja mitä tunnusomaisia piirteitä tiimien jäsenistöön liittyy. Tämän tarkoituksena on määrittää tutkimuksen kontekstia, mikä voidaan nähdä erittäin tärkeänä resilienssiä koskevassa tutkimuksessa. Toiseksi analysoin keinoja, joilla organisaatio, esimies sekä tiimin jäsenet pyrkivät edistämään tiimin resilienssiä. Tämän tarkoituksena on tarkastella erilaisia tekemisiä tai tekemättä jättämisistä, jotka vaikuttavat tiimin resilienssin ilmenemiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Kolmanneksi arvioin resilienssin ilmenemistä tiimin toiminnassa eli pyrin analysoimaan, onko tiimin toiminta lopulta resilienssiä. Tämä on luonnollisesti hyvin olennaista selvittää ja ymmärtää, jotta voidaan päätellä kokonaiskuvaa alkuperäisistä syistä tiimin resilienssin ilmenemiseen.

### 4.1 Tiimien muutosympäristö

Henkilöstön näkökulmasta merkittävät muutokset tässä tutkimuksessa tapahtuvat Burnesin (2005) suunnitellun muutoksen tai Weickin ja Quinin (1999) vaiheittaisen muutoksen tyyllillä, jossa muutos tapahtuu ikään kuin organisaation johdon rakentaman suunnitelman mukaan. Muutoksien alkuperäinen syy on kuitenkin saattanut olla tyyliään Burnesin (2005) emergentti tai Weickin ja Quinin (1999) jatkuva muutos, jonka vuoksi organisaation johto on lähtenyt tekemään suunnitellusti tarvittavia muutoksia, jotta organisaatio pysyisi finanssialan kiihtyvässä kilpailussa mukana. Aineiston perusteella selkeästi suurimmat muutokset tiimien toimintatapoihin ovat aiheuttaneet muutenkin finanssialaan tällä hetkellä muutenkin vaikuttavat muutosajurit kuten asiakaskäyttäytymisen muutos, digitalisaatio ja regulaation lisääntyminen.

Yleisen muutosympäristön määrittämisen jälkeen on hyvä lähteä arvioimaan tutkimuksen kohteiden eli tiimien ja niiden jäsenten tunnusomaisia piirteitä. Seuraavaksi arvioidaan tiimin jäsenten yksilöllisen resilienssin piirteitä Leen ym. (2016) määrittelemien resilienssiin positiivisesti vaikuttavien ominaisuuksien avulla (TAULUKKO 1). Käsittelen tutkimuksen tuloksia tässä osiossa siten, että molemmista tiimeistä on koottu oma erillinen kokonaisuus alaotsikoiden alle.

#### 4.1.1 Tiimi 1

Tiimi 1:n jäsenet ovat esimiestä lukuun ottamatta verrattain tuoreita finanssialan ammattilaisia, mutta kokivat hallitsevansa omat työtehtävänsä hyvin tai vähintään kohtuullisesti. Kaikki kokivat lisäksi tyytyväisyyttä omaan elämäntilanteeseensa ja kertoivat haluavansa jatkaa alalla myös tulevaisuudessa. Pientä tyytymättömyyttä esiintyi siinä, että he eivät vielä toistaiseksi olleet päässeet etenemään vastuullisempiin tehtäviin urallaan. Tästä huolimatta he suhtautuivat optimistisesti siihen, että tulevaisuudessa yleneminen vastuullisempiin ja itseään kiinnostaviin tehtäviin olisi mahdollista. Optimismia tuki varmasti myös se, että esimies kertoi suhtautuvansa alaisiinsa seuraavanlaisesti:

tässä konttorissahan porukka on niin kun tavallaan oppimassa, elikkä täällä opitaan asioita et saadaan niin kun niin sanotusti tää kivijalka vahvaks että sen päälle voi rakentaa uusia kerroksia ja lähtee sitten eteenpäin et mikä suunta se sitten on et mihin päin jokainen halajaa. (T1H1)

Kommentista voidaan päätellä, että esimies näkee oman roolinsa alaistensa kehittäjänä ja pyrkii omassa työssään kasvattamaan päteviä ammattilaisia koko organisaation käyttöön eikä vain omaan palvelukonttoriinsa, jossa ylenemismahdollisuudet olisivat rajalliset. Lisäksi esimies selvästi viestii siitä, että hän ei pääätä sitä suuntaa, mihin kukakin omalla ammatillisella urallaan suuntaa, vaan se on jokaisen omassa päätäntävallassa oleva asia. Tiimin jäsenten yksilöllisen resilienssin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että he saavat esimieheltään tarvittavaa sosiaalista tukea ammatillisissa pyrkimyksissään ja lisäksi pääsevät toteuttamaan ammatillisen itsetunnon mukaisia haaveita. Tiimin jäsenet viestivätkin haastatteluissa, että heidän ammatillisuuteen liittyvä itsetuntonsa oli ylipäänsä kehittynyt ja selkeytynyt tiimissä työskentelyn aikana.

Seuraavasta esimiehen kommentista päätellen myös positiivisen affektin tuomaa sinnikkyyttä, päättäväisyyttä ja ongelmanratkaisukykyä löytyy tiimin jäseniltä laajasti:

täs on nuoria ihmisiä ja nuoret ihmiset vaihtuu ja ne oppii ja mun mielestä näillä nuorilla ihmisillä on sellanen ajatustapa, että niille ei ole mikään este vaan niille käy niin kun kaikki, koska ne haluaa imee kaiken itteensä ja oppia koska he haluavat eteenpäin, mikä on tosi hyvä. (T1H1)

Kommentin perusteella voidaan sanoa, että tiimin jäsenillä on positiivisia tuntemuksia työtänsä kohtaan ja he ovat valmiita kohtaamaan sekä ylittämään eteen tulevia haasteita. Kommentin myötä voidaan lisäksi todeta, että Tiimi 1:n jäsenillä yksilölliseen resilienssiin positiivisesti vaikuttavat ominaisuudet ovat hyvällä tasolla. Tämä antaa hyvät lähtökohdat myös tiimin resilienssin ilmenemiselle, mutta ei toki takaa sitä. Monessa haastattelussa kävi tämän tiimin osalta ilmi, että aiemmin yhteishenki tiimissä ei ole ollut paras mahdollinen siellä vaikuttaneiden persoonien vuoksi. Tämä heijastelee sitä, että Alligerin ym. (2018) näkemys siitä, että yksilöllisesti vahvan resilienssin omaavat henkilöt saattavat toimia omien yksilöllisten etujen mukaan eivätkä ajattele aina tiimin parasta, olisi koettu tässä tiimissä aiemmin.

Tiimissä toimivien jäsenten lisäksi tiimin resilienssin ilmenemistä tutkittaessa on luonnollisesti tärkeää tarkastella sitä, minkälaisia muutoksia ja haasteita tiimi on kohdannut lähiaikoina. Tiimi 1:n kohdalla selkeästi suurin lähiaikoina tapahtunut ja erityisesti henkilöstöä koskenut muutos on ollut palvelukonttorin toimintamallin muutos. Haastatteluaineiston perusteella tämä on tarkoittanut sitä, että palvelukonttorissa tehtävä työ on vähentynyt merkittävästi ja asiakkaita on ohjattu asioimaan yhä enemmän Internetissä tai palvelukonttorissa on tehty vain välttämätön (esim. henkilöllisyyden tarkistaminen), jonka jälkeen asia on siirretty toimeksiannolla kyseisen palvelukokonaisuuden parissa työskentelevän keskitetyn tiimin hoidettavaksi. Lisäksi palvelukonttorissa edelleen hoidettavan asioinnin sujuvuutta on pyritty nopeuttamaan sillä, että asiakkaat ohjataan jo aulassa henkilöstön toimesta kahteen eri jonoon sillä perusteella, että onko asiakkaan asia pikaisesti hoidettava rutiinitehtävä vai pidempää selvittelyä vaativa asia.

Kyseinen muutos on selkeästi vähentänyt henkilöstön työtaakkaa ja tiimin jäsenissä muutos koettiin pelkästään positiivisena asiana kollektiivisesti jo etukäteen:

Et silloin oltiin itekii tunnistettu just se tarve (muutokselle), ja et meidän mielestä oli turhii mekanisii sellasia ittee toistavii tehtäviä, mitkä vei tosi paljon aikaa sitten. Ni sitten niistä päästiin vähän niin ku eroon, ni se oli hyvä ja sit oltiin huojentuneita jo etukäteen. (T1H5)

Tällainen positiivisia tunteita herättävä muutos on luonnollisesti hyvä lähtökohta menestykselle muutokselle, sillä se lisää entisestään positiivisten ajatusten mukanaan tuomaa positiivista affektia, josta yksilöille syntyy mm. innostuneisuutta ja päättäväisyyttä muutosta kohtaan ja sitä lähdetään tyypillisesti edistämään aktiivisesti. Haasteita ja tarpeita mukauttaa alkuperäistä suunnitelmaa kuitenkin aineiston perusteella esiintyi myös tässä muutoksessa, mutta koska muutos alunperinkin koettiin koko tiimin kannalta positiiviseksi, niin haasteista selviydettiin hyvin ja Gucciardin ym. (2018) mukainen behavioraalinen, affektiivinen ja kongnitiivinen koordinointi onnistui tiimissä ilman vaikeuksia. Kyseisen muutoksen kannalta ainoa negatiivinen asia, joka haastattelujen perusteella ilmeni, oli se, että organisaation sisällä toimivat muut sidosryhmät eivät täysin olleet sisäistäneet Tiimi 1:n uusia toimintatapoja, jonka vuoksi asiakkaita oli neuvottu väärin ja esimerkiksi

pyydetty tulemaan palvelukonttorille, vaikka siellä ei pystytty enää asiakkaan asiaa hoitamaan. Tiimi 1:n jäsenille tästä aiheutui luonnollisesti epämiellyttäviä asiakaskohtaamisia ja ylimääräistä stressiä.

Muita haasteita tiimille ovat aiheuttaneet henkilöstön kausittainen vaihtuvuus, hetkelliset sairauspoissaolot ja satunnaiset haasteelliset asiakkaat. Tuoreessa muistissa tiimin jäsenillä ja esimiehellä oli kesän jälkeinen aika, jolloin asiakasvirrat vilkastuivat, moni vakituisesta henklökunnasta oli lähtenyt muihin tehtäviin ja myös kesätyöntekijät olivat palanneet opintojensa pariin. Samaan aikaan moni jo muutenkin pienen tiimin jäsenistä joutui olemaan lyhyitä aikoja pois töistä sairastumisten vuoksi, mikä lisäsi työhön kykynevien tiimin jäsenten työkuormaa hetkellisesti (n. 2-3 viikkoa). Haastavien asiakkaiden ja niiden aiheuttaman stressin osalta tiimin jäsenien vastauksissa oli poikkeavuuksia siinä mielessä, että osa koki haastavat asiakkaat oman työn kannalta positiiviseksi haasteeksi. Ikävämpiä tuntemuksia esiintyi puolestaan erityisesti niissä tapauksissa, joissa asiakkaan mielipaha johtui sellaisesta asiasta, johon tiimin jäsenellä ei ollut ollut minkäänlaista vaikutusmahdollisuutta.

Kokonaisuutena arvioituna Tiimi 1:n muutosympäristö, johon siis kuuluu tiimin jäsenten yksilölliset ominaisuudet sekä viime aikoina tapahtuneet muutokset ja ilmennet haasteet, antaa kohtalaisen hyvät lähtökohdat sille, että tiimin resilienssiä on tarvittavilla toimilla mahdollista aktivoida. Yksilöllinen resilienssi on tiimin jäsenillä hyvällä tasolla jo valmiiksi, muutokset on koettu laajasti positiivisiksi ja haastavatkaan tilanteet eivät ole mahdottomia tai kovin pitkäaikaisia. Erilaisten tiimin resilienssiä edistävien toimenpiteiden tehtäväksi jääkin se, että tiimin jäsenet kokevat olevansa osa yhteistä tavoitetta kohti etenevää tiimiä eikä joukko yksilöitä omien henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa.

#### **4.1.2 Tiimi 2**

Tiimi 2:n esimiehellä sekä kahdella haastatelluista varainhoitajista oli jo verrattain pitkä kokemus finanssialalta eri tehtävistä. Kolmannella haastatellulla varainhoitajalla ei vielä ollut yhtä paljon työvuosia takana, mutta hänkin oli jo ehtinyt toimia finanssialalla monessa eri tehtävässä. Kokemukset eri rooleista olivat selkeästi tuoneet tiimin jäsenille laajaa tietämystä ja osaamista finanssialasta. Leen ym. (2016) yksilöiden resilienssiä edistävien tekijöiden mukaisesti tietämys ja osaaminen näkyivätkin vahvana luottamuksena omiin kykyihin varainhoitajan roolissa. Työuran suhteen kaikilla varainhoitajilla oli myös edelleen aikomuksena edetä työuralla ja työskennellä vieläkin vastuullisemmissa työrooleissa finanssialalla, mikä kertoo vahvasta optimismista tulevaisuuteen sekä positiivisesta affektista siinä mielessä, että oli havaittavissa päättäväisyyttä ja halua suoriutua hyvin nykyisistä työtehtävistä, jotta uralla eteneminen olisi todennäköisempää. Lisäksi itsetunto ja elämäntyytyväisyys oli varainhoitajilla hyvällä tasolla. Niinpä kokonaiskuvaksi muodostui se, että yksilöllisesti ajateltuna tiimin jäsenet ovat hyvin resilienttejä, mikä siis hyvät lähtökohdat, mutta ei takaa sitä, että heistä muodostuva tiimi olisi resilientti.

Päivittäinen arki on kaikkien tiimin jäsenten näkemyksen mukaan hyvin vapaata eli varainhoitajat voivat itse määritellä hyvin oma-aloitteisesti, että miten työpäivänsä käyttävät. Organisaation ja esimiehen taholta on määritelty tavoitteet työlle, mutta tiimin jäsenet voivat itsenäisesti päättää, että miten he pyrkivät pääsemään tavoitteisiinsa. Tiimin esimiehen rooliksi jää seurata tiimin jäsenten toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi ja tarvittaessa käydä yhteistä keskustelua varainhoitajien kanssa tukeakseen heidän suoriutumistansa päivittäisessä arjessa. Esimies toki haastattelussa huomauttaa, että finanssialalla toimimiseen liittyy paljon sääntelyn ja lakien perusteella tulleita velvollisuuksia, joiden täyttäminen ei ole vapaaehtoista vaan ne täytyy tehdä sovittujen prosessien mukaan. Tämä tietenkin aiheuttaa rajoituksia varainhoitajien vapaudelle toimia parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tiimi 2:n viime aikoina kohtaamista haasteista selkeästi eniten voimakkaita tuntemuksia on herättänyt lainsäädännön kautta tulleet muutokset ja erityisesti vuoden 2018 alusta voimaan tullut MiFID II -direktiivi. Tiimin esimiehen arvion perusteella kyseinen direktiivi on esimerkiksi lisännyt asiakkaasta kerättävien tietojen määrää niin paljon, että ensimmäiseen asiakastapaamiseen tarvittava aika on tuplaantunut 1,5 tunnista 3 tuntiin. Tiimin jäsenet kuvailevat MiFID II -direktiivin vaikutuksia päivittäiseen työhön seuraavasti:

Se (MiFID II) antaa sääntöjä siihen, että mitä asioita minun täytyy asiakkaasta selvittää, ennen kuin annan sijoitusneuvontaa, eli kaikki tämä, niinku selonottovelvollisuus on tiukentunut, dokumentointi on tiukentunut, tavallaan ne raamit, minkälaisia tuotteita asiakkaille tarjoaa, niin sekin on tiukentunut. (T2H4)

Tätä nykyä tietenkin on lainsäädännöllä tullut aika paljon roolia tähän tekemiseen ja itse asiassa tosi isosti, voi sanoa, että asiakasajasta menee aika iso osa tämmösten erilaisten lomakkeiden ja selvitysten tekemiseen, joka on finanssialalla nyt niinku tätä arkea... ..kieltämättä välillä vähän hävettää, että miten paljon tässä räplää konetta, kun asiakasta tapaa ja täyttää kaikkea. (T2H2)

Kommenteista voi päätellä, että MiFID II -direktiivi on aiheuttanut sekä muutoksen käytännön työn tekemiseen että haasteellisen tilanteen mentaalisesti, kun asiakastapaamisissa huomiota täytyy kiinnittää lain vaatimiin asioihin. Liiketoiminnalliseen tehokkuuteen muutoksella on ollut negatiivinen vaikutus, kun tiimin esimiehen mukaan asiakastapaamisiin käytetyn ajan lisääntyminen ei ole lisännyt myyntiä samassa suhteessa, vaikka niin ennen muutosta toivottiin käyvän ja tavoitteet asetettiin sen mukaisiksi. Tällainen sääntelyn kautta tullut muutos, johon asiakasrajapinnassa työskentelevillä on hyvin rajalliset vaikutusmahdollisuudet, voidaanakin resilienssin ilmenemisen kannalta määritellä haastavaksi, koska se joudutaan ottamaan niin sanotusti annettuna muutoksena eikä sitä pystytä muokkaamaan omaan toimintaan sopivaksi. Tällöin ainoaksi vaihtoehdoksi jää oman toiminnan sopeuttaminen annettuun muutokseen, joka taas tuo haastavuutta lisää muutokseen sopeutumista ajatellen. Lisäksi Leen ym. (2013) mukaisen negatiivisen affektin ilmenemisen riski kasvaa, jos muutos vaikuttaa negatiivisesti varainhoitajan

työn saavutuksiin, joita organisaatiossa seurataan erityisesti uusien asiakkuuksien ja saadun myynnin perusteella.

Muita aineiston perusteella havaittuja ja varainhoitajien työhön tiiviisti liittyviä muutoksia ja haasteita tuo asiakaskäyttäytymisen muuttuminen ja digitaalisten järjestelmien käyttöönottoon sekä häiriöihin liittyvät tilanteet. Tiimin jäsenet kokevat asiakkaiden muuttuneen hintatietoisemmiksi ja vaativimmiksi, mikä näkyy esimerkiksi vaatimuksena saada nopeaa ja asiantuntevaa palvelua markkinatilanteen muuttuessa. Tämä näkyy hetkittäisinä haastavina ja stressaavina ajanjaksoina, jolloin varainhoitajan työt lisääntyvät ja päivät venyvät normaalia pidemmiksi.

Digitaalisten järjestelmien kohdalla Tiimi 2:n jäsenet kokevat, että organisaatio on menossa parempaan suuntaan, mutta toistaiseksi järjestelmät eivät pysty vastaamaan nykyajan haasteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että asiakkailta kerätään tietoa analogisesti käsityönä, mutta se tallennetaan digitaaliseen muotoon, jolloin työ pitää tehdä kahteen kertaan. Järjestelmien toimimattomuus aiheuttaa myös noloja tilanteita, mikäli asiakastapaaminen sattuu olemaan meneillään juuri häiriön hetkellä. Häiriöt tuntuvat korostuvan erityisesti uusien järjestelmien käyttöönotossa, kun ensimmäiset ja joskus toisetkin versiot toimivat toivottua huonommin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Tiimi 2:n jäsenten arki on hyvin vapaata ja omaan asiantuntijuuteen perustuvaa. Haastateltavat myös selvästi kokivat olevansa oman työnsä suhteen parhaimpia asiantuntijoita, joka näytettyi vahvana luottamuksena omiin kykyihin omassa työtehtävässä. Viime aikoina työhön on kuitenkin sääntelyn vaikutuksen kautta tullut muutoksia, joihin tiimin jäsenillä ei ole ollut mahdollisuuksia vaikuttaa ja ne on ajettu sisään Lewinin muutosjohtamisen malliin viittaavalla tyyllillä, jossa vanha toimintatapa on rikottu ja uusi on tuotu tilalle valmiiksi määriteltynä. Lähtökohdat ovat siis olleet esimerkiksi MiFID II -direktiivin ajamassa muutoksessa sellaiset, että asiantuntijoille tuodaan valmiiksi määritelty muutos, joka selvästi heikentää heidän mahdollisuuksiensa suoriutua työstään tuloksellisesti hyvin. Tällaisessa tilanteessa haastatteluissa ilmenneet negatiiviset tuntemukset muutosta kohtaan ovat tietenkin hyvin ymmärrettäviä ja sääntelyn tuoman muutoksen suuri rooli varainhoitajien työn määrittäjänä on luonnollisesti vaikea hyväksyä.

Tiimin resilienssin ilmenemisen kannalta Tiimi 2:n muutosympäristö onkin melko haasteellinen, kun varsinkin sääntelyn kautta tulleet muutokset ovat olleet tiimin jäsenten kokemusten mukaan työtä vaikeuttavia ja lisätöitä teettäviä muutoksia. Toki myös kokemukset toimimattomista järjestelmistä aiheuttaa sen että, kun taas uutta järjestelmää aletaan ottaa käyttöön, niin muistot edellisistä negatiivisista kokemuksista palaavat mieleen ja ovat omiaan lisäämään erityisesti negatiivista affektia muutosta kohtaan lähtötilanteessa.

## 4.2 Toimenpiteet tiimin resilienssin edistämiseksi

Osion tarkoituksena on kertoa tutkimusaineistosta havaituista toimenpiteistä, jotka tieteellisen kirjallisuuden perusteella edistävät tai heikentävät tiimin resilienssiä. Tarkastelun alla on erityisesti organisaation käytännöt ja esimiehen sekä tiimin jäsenten toiminta osana tiimiä. Erityisesti analysoidaan käytäntöjä ja toimintaa, joiden voidaan ajatella kehittävän Gucciardin ym. (2018) konseptuaalisen mallin mukaista tilannetietoisuutta, ryhmän normeja ja identifioitumista tiimiin, koska niiden merkitys tiimin resilienssin ilmenemisessä ja tiimin jäsenten inhimillisen pääoman ideaalisessa käytössä on väistämättä suuri.

### 4.2.1 Tiimi 1

Aineiston perusteella Tiimi 1:n ylivoimaisesti tärkein rituaali, jossa tiimin resilienssiä edistetään, on päivittäin toistuva aamupalaveri. Tiimin jäsenet tulevat töihin aina tuntia ennen kuin palvelukonttori avaa ovensa asiakkaille ja heillä on noin 45 minuuttia aikaa keskustella mielenpäällä olevista asioista ennen asiakkaiden tuloa. Se, että yhteinen palaveri pystytään järjestämään päivittäin tällaisessa asiakaspalvelutyössä, on toki seurausta siitä, että tiimin jäsenillä on yhdenmukaiset työajat palvelukonttorin aukioloaikojen mukaan eikä työtä tehdä esimerkiksi vuoroissa.

Pelkästään palaverin järjestäminen ei tietäänkään riitä tekemään tiimistä resilienttiä. Parhaimmillaan se kuitenkin toimii erinomaisena tiimin sisäisenä kommunikointikanavana, jonka avulla Alligerin ym. (2015) resilientin tiimin toimintamallia (TAULUKKO 2) tai Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin rakentumisen konseptuaalista mallia (KUVIO 2) pystytään toteuttamaan tai edistämään. Varsinaista asiakastyötä tiimin jäsenet tekevät pääosin itsenäisesti, joten yhteiset hetket aamuisin antavat mahdollisuuden kommunikoinnille, jonka avulla taasen pystytään esimerkiksi minimoimaan haasteiden negatiivisia vaikutuksia, lisäämään kaikkien tilannetietoisuutta, rakentamaan yhteisiä normeja ja kehittämään jaettuja mentaalisia malleja. Tiimi 1:n esimies kuvaa aamupalavereissa tapahtuvaa keskustelua mm. seuraavalla tavalla:

Sehän (tavoitteiden asettaminen) ei käy niin että mä vaan haluan jotain ja et mun toive on se, vaan kylhän meidän täytyy yhdessä niin kun keskustella että mikä on tämän konttorin tehtävä ja mitkä on meidän tavoitteet. Ja sitä kohdenhan meidän täytyy niin kun yhdessä mennä ja se tietysti et me uskalletaan niin kun hurrata toisillemme onnistumisista ja uskalletaan niin kun iloita niistä ja uskalletaan kertoa niistä rohkeesti, niin se on mun mielestä yks hieno piirre. Mut sekin se uskallus ja rohkeus niin se johtuu siitä että me voimme olla niin kun avoimia toistemme kanssa. Ja ne pienet mokatkaan niin ei nekään haittaa, koska nekin kun me tuodaan esille tossa niin sit me tiedetään et tätä ei voi tehdä niin kun toista kertaa, et tällanen moka on sattunu mut ei tehdä sitä uudestaan. (T1H1)

Kaikkien tiimin jäsenten osallistaminen tavoitteiden ja yhteisen päämäärän asettamiseen on esimieheltä viisas ratkaisu, koska sitä kautta kaikkilla on

ainakin mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja toisaalta sen myötä Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin yksi tärkeä ulottuvuus eli normit pääsevät rakentumaan yhteisessä vuorovaikutuksessa ja ovat todennäköisesti kestävämpiä haasteiden keskellä kuin esimerkiksi esimiehen taholta valmiiksi sanellut normit.

Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaaliseen malliin peilaten tällainen avoin keskustelu, toisten saavutusten juhliminen ja virheiden rakentava korjaaminen on omiaan lisäämään tiimin jäsenten identifiointumista eli tiimiin kuulumisen kokemusta ja tiimin jäsenten tietämystä toistensa taidoista ja ominaisuuksista. Lisäksi jokaisen ymmärrys siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitä kannattaa välttää lisääntyy päivä päivältä. Tämä tarkoittaa sitä, että haasteen tai muutoksen koittaessa jokaisella on selkeää ymmärrystä tiimin muiden jäsenten inhimillisestä pääomasta, mikä antaa hyvät lähtökohdat suunnitella ja koordinoita yhteisesti hyväksytyä toimintamallia haastavan tilanteen selvittämiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pystytään helpommin asettumaan tietyille hetkelle ja tiettyyn kontekstiin sopiviin rooleihin ja tiimin jäsenten yksilöllisistä ominaisuuksista kyetään rakentamaan kokonaisuus, jolla tiimin kohtaamasta haastavasta tilanteesta pystytään selvitymään menestyksekkäästi. Lisäksi tiimin kommunikoidessa tällä tavalla päivittäin, pienenee riski sille, että jäsenet ikään kuin jämähtäisivät tietyssä hetkessä ja kontekstissa heille sopineeseen rooliin.

Seuraava kommentti ilmentää tällaista rooleihin asettumista tiimin sisällä osuvasti:

neuvojat selvii näistä (haastavista) tilanteista kyllä niin kun yleensä ihan itekseen, mutta sitten on tietysti sellasii tilanteita mihin halutaan sitten esimies paikalle ja mä mielelläni menenkin paikalle, et en mä halua että niin kun joku meidän neuvojista kokee sen että se isketään ihan lyttyyn. (T1H1)

Joku tiimin jäsenistä saattaa olla joutunut sellaiseen tilanteeseen, jossa itse tuntee kaipaavansa apua, asiakas vaatii toista henkilöä paikalle tai hoidettava asia saattaa vaatia jotain säännösten mukaista pätevyyttä, jota tiimin jäsenellä ei itsellään ole, niin silloin paikalle kutsuttava esimies tai toinen tiimin jäsen ottaa vastuullisen roolin ja alunperin tilanteessa ollut jäsen siirtyy pienempään rooliin ja mahdollisesti oppii tilanteessa niin hyvin, että hänen ei tarvitse seuraavassa vastaavassa tilanteessa enää asettua pienempään rooliin.

Aamupalaveria käytetään hyödyksi myös silloin, kun Tiimi 1 alkaa valmistautua koko tiimiä koskevaan muutokseen. Toimintamallin uudistuksesta tiimi sai tiedon arviolta 1-2 kuukautta ennen sen vaihtumista, mikä koettiin tässä tapauksessa kohtuullisen sopivaksi ajaksi valmistautua muutokseen. Tiimin esimies kokee erittäin tärkeäksi, että hän ei itse pitkitä muutosprosessin alkamista:

Eli heti kun mun esimies kertoo, että nyt kun tällanen muutos tulee ja nyt sen saa julkistaa, niin mä välittömästi et vaikka siellä olis niin kun joku varattu juttu niin mä siirrän sen varatun asian pois ja kerron siitä tulevasta muutoksesta, koska mun mielestä on hyvin tärkeää että me keskustellaan myös siitä että mitä se aiheuttaa, mitä pelkotiloja se tuo, koska jokainen meistä suhtautuu eri tavalla ja herättää erilaisii tun-



teita. Ja siellä voi olla heti, joku hyväksyy asian heti ja ajattelee et tää on ihan hieno juttu, mut joku voi olla peloissaan et mitä tää tarkoittaa ja miks taas tapahtuu muutoksia. (T1H1)

Riittävän ajan antaminen muutokseen valmistautumisessa on tärkeää myös Alligerin ym. (2015) toimintamallissa, jossa muutoksien ja haasteiden negatiivisia vaikutuksia pyritään jo hyvissä ajoin minimoimaan. Esimies tuntuu ymmärtäneen myös Prochaskan ja DiClementen transteoreettiseen muutosvaihemalliin sisältyvän ajatuksen siitä, että yksilöt eivät välttämättä suoraan ole valmiita toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla, vaan harkinnalle ja päätöksenteolle on annettava aikaa sekä myös tarvittavaa sosiaalista tukea täytyy olla tarjolla, jotta yksilöt edistäisivät aktiivisesti muutosta varsinaisen toimintavaiheen aikana.

Mielenkiintoista oli huomata aineiston perusteella myös se, että tiimin jäsenet keskustelevat keskenään muutoksesta niin, että esimies ei ole keskusteluissa läsnä. Näissä keskusteluissa sosiaalisen tuen antajan ja saajan roolit tavallaan sekoittuvat ja keskustelun sävyllä voi olla muutoksen menestyksekkääseen toteutumiseen suuriakin vaikutuksia. Tiimi 1:n tapauksessa tiimin jäsenten välistä niin sanottua epävirallista keskustelua käytiin seuraavaan sävyyn:

Oli tietyt jutut mihin ehkä reagoitiin aluksi negatiivisesti, mut sit mun mielest kuitenkin sillee yleisesti se oli kaikkien mielest ihan hyvä uudistus, koska se selkeyttää tosi paljon just tätä, et miten tää konttori pyörii ja.. Mikä on kenenkin tehtävä ja.. Mut sillee yleisesti mun mielest ihan positiivinen. Ehkä enemmän se ensimmäinen pelko oli vaan, et miten ne asiakkaat reagoi. (T1H3)

Oli molempia (positiivista ja negatiivista keskustelua), koska sehän helpotti hirveesti meidän työtä. Oli asioita mitä meidän ei tarvinu täällä enää tehdä, et niin kun se koettiin hyväksi. Mut sitten asiakkaiden näkökulmasta taas tietyt asiat muuttu tosi niin kun monivaiheiseksi, niin se ehkä sitten aiheutti vähän semmost niin kun negatiivisempaa keskustelua siitä että onko siinä mitään järkeä. (T1H2)

Keskustelut ilmentävät hyvin sitä, että muutoksen vaikutuksia on harkittu tässäkin tapauksessa ennen kuin on tehty yksilöllinen ja kollektiivinen päätös suhtautumisesta muutokseen. Sekä positiivista että negatiivista keskustelua on käyty toimintamalliuudistuksesta, mutta on hyvin olennaista, että keskusteluissa on päädytty suhteellisen positiiviseen tulokseen jo ennen muutoksen toimintavaiheen alkamista. Epävirallisten keskustelujen aikana olisi nimittäin mahdollista vaikuttaa muutoksen onnistumiseen Gucciardin ym. (2018) esittämän behavioraalisen, affektiivisen ja kognitiivisen koordinoinnin kautta. Esimerkiksi jollain tiimin jäsenellä voi olla negatiivinen suhtautuminen muutokseen ja hän voi jakaa kognitiotaan eli ideoita ja mielipiteitä muille. On myös täysin mahdollista, että hän saa muut affektiivisella eli tunneperäisellä tasolla luottamaan itseensä rakentaen samalla epäluottamusta organisaation tai esimiehen ajamaa muutosta kohtaan. Jatkumona tähän tiimin jäsenten behavioraalinen eli käytöksellinen toiminta voi muuttua muutoksen kannalta negatiiviseksi.

Mielestäni tämän kaltainen skenaario voi hyvin olla yhtenä selittävänä tekijänä sille, miksi esimerkiksi Burke (2011), Burnes (2011) ja Varney (2017) ovat tutkimuksissaan saaneet sellaisia tuloksia, että organisaatiotason muutoshankkeista noin 70% epäonnistuu tai ei saavuta sille asetettuja tavoitteita. Tällaisen organisaatiotason suunnitellun muutoksen johtohenkilöiden olisikin syytä ottaa huomioon ilmiö tiimin jäsenten toisilleen antamasta sosiaalisesta tuesta ja keskittyä minimoimaan henkilöstön negatiivisen suhtautumisen mahdollisuus esimerkiksi viestinnän, palkitsemisen tai muutoksen toteuttamistavan avulla.

Ympäröivän organisaation toiminta Tiimi 1:n toimintamallin muutoksessa on ollut aineiston perusteella edellä mainituissa asioissa todella hyvää. Tiimin palveluneuvojille oli jäänyt muistijälki ja kokemus siitä, että muutosviestinnässä oli hyvin perusteltu syyt, miksi muutos on nyt tulossa ja miten se sekä helpottaa henkilöstön työtä että sujuvoittaa asiakkaiden asiointia. Lisäksi palkan lisänä olevia erilaisia palkitsemiskäytäntöjä on kaikkien näkemyksen mukaan viime aikoina muutettu siten, että koko tiimiä palkitaan yhteisesti ja yksilöllisestä palkitsemisesta on luovuttu. Tämä on oletettavasti vähentänyt tiimin jäsenissä sellaisten yksilöllisten etujen ajamista, jotka ovat olleet ristiriidassa tiimin etujen kesken.

Muutoksen toteuttamisessa Tiimi 1:n organisaatiolla oli toimintamalliuudistuksessa käytäntönä käyttää pilottikonttoreita palvelumallin testaamisessa. Tämä tarkoitti sitä, että uutta mallia kokeiltiin ja muokattiin käytännön kokemusten perusteella muutoksen pääkoordinaattoreiden ollessa tiiviisti testaamisessa mukana. Tiimi 1:n yhden jäsenen työpaikka oli pilotoinnin aikaan vielä yhdessä tällaisessa pilottikonttorissa ja hän kertoi kokemuksistaan seuraavalla tavalla:

Mähän oon ollu siinä siis ihan pilottikonttorissa, että me ollaan oltu sitä testaamassa sitä mallia, ja siinähan se paljon sit muuttu siinä vauhdissa. Mut se oli must tosi mukavaa, et siinä oli ne sen hankkeen ne pääkoordinaattorit oli tosi vahvasti mukana. Et oli skypejä oli paljon, he tuli paljon käymään konttorilla ja oli aidosti kiinnostuneita siitä, että mikä toimii ja mikä ei. Ettei se ollu vaan, että näin tehdään ja runnotte sen läpi. Että sekin oli siis tosi iso muutos ja tietysti vaikutti paljoo, mut se tuntu siis minusta henkilökohtasesti siltä, et se oli melko kivuton meille työntekijöille se muutos. (T1H4)

Kommentti kuvaa hyvin sitä, miten henkilöstöä kuuntelemalla ja osallistamalla saadaan aikaan positiivista tunnetta henkilöstön keskuuteen. Vastakohtaksi T1H4 esittää tällaisen Lewinin muutosjohtamisen mallia mukailevan tyylin, jossa muutos tulee ylhäältä alaspäin annettuna eikä siihen ole mahdollista vaikuttaa, mistä oletettavasti olisi tullut negatiivisia tunteita. Edelleen palatakseni Leen ym. (2013) yksilön resilienssiä edistäviin ja heikentäviin ominaisuuksiin, niin on tietenkin muutoksen onnistumisen kannalta huomattavasti järkevämpää pyrkiä aiheuttamaan henkilöstölle positiivista kuin negatiivista affektia muutosta kohtaan.

Myös Tiimi 1:n palvelukonttori tuli aineiston perusteella mukaan palvelumallin muutokseen hyvin varhaisessa vaiheessa, jos verrataan muuhun organisaatioon. Kouluttautuminen uuteen malliin oli hoidettu

aamupalavereissa ja pilottikonttoreiden kokemusten perusteella palvelumalli oli jo ehtinyt muokkaantua käytännön työhön paremmin sopivaksi, mutta edelleenkin muutoksen kaikkia yksityiskohtia ei täysin saneltu organisaation taholta. Sen sijaan Tiimi 1:n esimiehen mukaan organisaatio oli asettanut raamit muutokselle, jonka sisällä pysyen ja muutoksen tarkoitusta edelleen noudattaen tiimin oli mahdollista muokata toimintaansa. Tässä jälleen olennaisena kommunikointikanavana tiimin ja esimiehen välillä toimi aamupalaverit, joissa esimies pyrki keräämään toimivat ja toimimattomat asiat edelliseltä päivältä avoimen keskustelun pohjalta. Avoimuus ja mahdollisuus vaikuttaa koettiin tiimin jäsenien keskuudessa kollektiivisesti varsin positiiviseksi asiaksi, mistä jälleen ilmeisenä seurauksena oli positiivisen affektin lisääntyminen negatiivisen affektin kustannuksella.

Yhteenvetona Tiimi 1:n ja ympäröivän organisaation toimista tiimin resilienssin edistämiseksi voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa tarkkailun alla olleet käytännön toimenpiteet vastaavat hyvin nykyisin olemassa olevan tieteellisen tutkimustiedon tuloksia ja teorioita siitä, miten tiimin resilienssiä pystytään parhaalla mahdollisella tavalla edistämään. Organisaation käytännöt esimerkiksi muutosviestinnässä, palkitsemisessa ja muutosprosessin läpiviennissä toimivat siten, että ne sekä edistävät muutosta että saivat Tiimi 1:n jäsenten keskuudessa aikaan positiivisia tunteita. Tiimin esimiehen pyrkimys siihen, että tiimissä käydään jatkuvaa avointa keskustelua auttaa lisäämään tiimin jäsenten tietoisuutta, niin omasta itsestään, työkavereista että vallitsevasta ympäröivästä tilanteesta ja tämä taas johtaa parempaan tiimin resilienssiin sekä toimintamalliuudistuksessa että muutenkin jatkuvasti eteen tulevista muutoksista ja muissa haastavissa tilanteissa Gucciardin ym. (2018) konseptuaalisen mallin perusteella. Lisäksi tiimin jäsenten toiminta ja reaktiot ovat hyvin inhimillisiä sekä ennakoitavissa olevia ainakin Prochaskan ja DiClementen transformaalisen muutosvaihemallin tuoman ymmärryksen kautta. Aluksi on täysin luonnollista, että muutoksen tuomia positiivisia sekä negatiivisia puolia harkitaan ja niistä keskustellaan. Kukaan ei kuitenkaan toimintamalliuudistuksessa pyrkinyt vaikuttamaan negatiivisesti muiden asenteisiin muutosta kohtaan, mikä tarkoitti sitä, että muutoksen kannalta positiivinen sosiaalinen tuki oli läsnä myös tiimin jäsenten välillä.

#### **4.2.2 Tiimi 2**

Tiimi 2:n esimies kertoi työhaastatteluissa pyrkivänsä osaamistason lisäksi selvittämään hakijoiden persoonallisuuksia ja esimerkiksi sitä, mitä he ajattelevat ja mitä aiempia kokemuksia heillä on ollut yhdessä tekemisestä. Tiimin resilienssin rakentumisen kannalta tämä on luonnollisesti positiivinen toimenpide, koska uusilla jäsenillä on aina vaikutusta tiimin kokonaisuuteen. Uusien jäsenten persoonallisuuden sopivuus tiimin on tärkeää, jotta vältetään esimerkiksi konfliktien tai narsistisen käytöksen mahdollisuus, jotka ovat Gucciardin ym. (2018) mukaan tiimin resilienssiä heikentäviä tekijöitä. Yhteistyökyky ja aiemmat hyvät kokemukset yhteistyöstä voidaankin nähdä tiimin resilienssin kannalta yhtä arvokkaana kuin Leen ym. (2013) muut

yksilöllistä resilienssiä parantavat psykologiset tekijät, koska yhdessä nämä luovat hedelmällisen kasvualusta tiimin resilienssin ilmenemiselle.

Tiimi 2:n merkittävin ja säännöllinen yhteinen kokoontuminen on aineiston perusteella kerran viikossa järjestettävä tiimipalaveri, jossa on mahdollista esimerkiksi käydä yhteisesti läpi sekä keskustella tulevista muutoksista, nostaa hankalaksi koettuja asiakastapauksia yhteiseen tietoisuuteen ja juhlia tiimin kesken onnistumisia. Lisäksi tiimillä on sähköisesti käytössä Teams -sovellus, jossa jonkun verran kommunikoidaan ja tiedotetaan yhteisesti asioista. Tiimin esimiehen ja muiden jäsenten kommenttien perusteella yhteisen keskustelun tavoitteena on käydä rakentavaa ja yhteistä keskustelua kaikkiin vaikuttavista asioista:

voidaan käydä niitä keskusteluja (muutoksista), ja mä en tykkää siitä, että heti sanotaan, että tää on ihan paska. Vaan nimenomaan, että kärsivällisesti tavallaan, et jos se on paska, niin mä en haluu, että joku sanoo sen noin, vaan nimenomaan joku sanoo, että hei, että mä oon miettiny tätä asiaa näin, et tää on ihan hyvä tuolta kohdalta, mutta toisaalta tää ei kiinnosta meidän asiakkaita pätkäkään. Niin eikö tähän vois tehdä tämmösen muutoksen? (T2H1)

Ohan meillä yhteisiä palavereita ja sitte aina välillä katotaan että, jos tulee joku uus asia tai jotain muuta ni joku ottaa sitte vastuulleen ja kattoo sitä vähän, esittelee muille sen ja katotaan yhdessä läpi sitä asiaa. Koska tänä päivänä tuntuu vähän ettei yks pysty kaikkia huomaamaan, näkemään, omaksumaan ja viemään toisille et se on täs nykymaailmassa aika hankalaa. Sitä täytyy jakaa sitä osallistumista ja vastuuta sitä kautta ja se on ihan hyväki porukalle et saa välillä sitte jotain muutaki pohdittavaa. (T2H3)

Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaaliseen malliin peilaten kommentteista voidaan päätellä, että tiimistä ainakin osalla on selkeästi halua nostaa tiimin yleistä tilannetietoisuutta ja rakentaa yhteistä näkemystä tiimin kyvykkyydestä kohdata muutoksien tuomat haasteet. Kuten aiemmin on jo todettu, niin tiimistä löytyy valtavasti asiantuntemusta ja osaamista finanssialalta eli inhimillisen pääoman kokonaisuus on väistämättä todella hyvä, niin yhteisen ja rakentavan keskustelun käyminen lisää kaiken aikaa kaikkien tiimin jäsenten ymmärrystä muiden tiimin jäsenten inhimillisestä pääomasta. Edelleen tämä helpottaa kognitiivista, behavioraalista ja affektiivistä koordinointia, kun tiedetään paremmin kenen tietämys mistäkin asiasta on suurin ja sitä myöden kyseisen jäsenen mielipiteelle voidaan antaa suurin painoarvo kyseisessä asiassa. Tietenkin myös muiden tiimin jäsenten mielipiteet voidaan ottaa huomioon ja tätä kautta rakentaa yhteistä näkemystä parhaasta mahdollisesta toimintatavasta haasteen tai muutoksen keskellä.

Aineistosta kuitenkin ilmenee, että tiimipalaverin järjestäminen vain kerran viikossa on määrällisesti riittämätön. Tiimin jäsenten ja myös esimiehen kommentteista käy ilmi, että haastavia tilanteita sekä muita asioita jää liikaa piiloon eikä niitä käsitellä yhteisesti:

Täytyy sanoa, et varmaan voitais paljon enemmän käydä niitä asioita läpi. Että mä luulen, että mulle suodattuu vaan sellaset, missä sitten ihmiset on niin pulassa, että ne ei osaa enää itse sitä ratkoo, ni siinä kohtaa tai sitten sitä kautta se asiakas itse jo

ottaa yhteyttä sitte suoraan, niin paljon enemmän voitais käydä niitä keissejä yhdessä läpi. (T2H1)

Välillä on jotain yhteisiä tämmösiä (haastavia) caseja nostettu, vaikka niissä palaverissa, mutta liian paljon niitä ehkä sitten jää, että niitä ei sitten käsitellä porukalla. Että tähänkin sit varmaan, että välillä joo, välillä ei, mutta sanoisin, että pääsääntöisesti ei. (T2H4)

T2H4 on haastatelluista tiimin jäsenistä se, jolla on vähiten kokemusta finanssialalta, jolloin voidaan päätellä, että erityisesti tiimin kokemattomampien jäsenten henkilökohtainen kyvykkyys selvitä työssä kohtaamistaan haastavista tilanteista paranisi, jos yhteisiä avoimia ja rakentavia keskusteluja käytäisiin nykyistä enemmän. Nyt yhteisten palaverien asialistalle nousee todennäköisesti vain tärkeysjärjestyksessä etusijalla olevat asiat ja monet muut yksittäiset tapaukset, jotka esimerkiksi johtavat tiimin esimiehen (T2H1) edellä kuvaamaan tilanteeseen, jossa asiakkaan täytyy itse ottaa yhteyttä varainhoitajansa esimieheen haastavan tilanteen selvittämiseksi.

Varainhoitajan näkökulmasta katsottuna tämän kaltaisessa tilanteessa on syystä tai toisesta selvästi luotettu liikaa omaan resilienssikyvykkyuteen, vaikka olisi pitänyt ajoissa hyödyntää muun tiimin tai esimiehen tukea ja tavallaan pudottautua itse hieman pienempään rooliin haastavan tilanteen selvittämiseksi. Toisaalta on yksittäisen varainhoitajan vastuulla kertoa mahdollisista vaikeuksista omissa asiakastapauksissaan, mutta toisaalta on myös esimiehen ja organisaation vastuulla tarjota mahdollisuuksia sille, että kaikkien on helpompi kertoa ja tuoda esiin hankalat tilanteet.

Positiivista on tietenkin se, että esimies ja muut tiimin jäsenet tiedostavat tarpeen tällaisen keskustelun lisäämiselle ja heidän näkemyksensä siitä, että keskustelun tulisi olla rakentavaa ja tietoisuutta lisäävää, on ehdottomasti hyvä asia tiimin resilienssi kehittämisen kannalta. Esimies myös omien sekä muiden tiimin jäsenten kommenttien perusteella kannustaa varainhoitajia pyytämään häntä avuksi ja on valmis auttamaan heitä vaikeissa tilanteissa. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu kiireinen arki, josta kertoo seuraava tiimin jäsenen kommentti:

Esimiehet on nyt, enemmänkin niinku taustalla tätä nykyä, enemmän menee aikaa ehkä semmoseen valvontaan ja muuhun, tietää, et jos jotain pitäis tehdä, niin on helpompi ite lähteä viemään ku lähtee kysyyn. (T2H2)

Eli vaikka esimiehellä tahto olisi kova ja osaamistakin olisi, niin kommentista voidaan päätellä, että esimerkiksi tämän varainhoitajan mieliin mentaaliseksi malliksi on painunut se, että esimies on kiireinen ja on parempi lähteä itse selvittämään asiaa kuin antaa se esimiehen tehtäväksi. Tilanteesta riippuen voi toki ollakin, että varainhoitajan on hyvä lähteä itse viemään asiaa eteenpäin, mutta siinä vaiheessa, kun esimiestä todella tarvittaisiin apuun ja varainhoitajalla on edelleen mielessä esimiehen kiireisyys, niin ollaan tiimin resilienssi kannalta heikossa tilanteessa. Kiire tuntuu muutenkin olevan läsnä jatkuvasti Tiimi 2:n päivittäisessä työssä:

tää on niinku tämmönen päivittäinen kamppailu mitä käydään... jotenkin tämä ajan- käyttö ei vaan riitä tähän kaikkeen, on niin paljon asioita, mitä pitäis hoitaa yhtä aikaa. Että onhan se hankalaa ja stressaavaa... heti, jos tulee joku tämmönen muuttuva tekijä, kuten loma tai sairastuminen, tai mikä tahansa, että oot vaikka pari päivää poissa, niin se vaikeuttaa aika paljon. (T2H4)

Olennaista tässä kommentissa on huomata se, että varainhoitaja kokee kiireen ja stressin päivittäiseksi. Eli tiimi toimii tavallaan jatkuvasti liian pienillä resursseilla, jolloin työolot toimivat käytännössä koko ajan stressin ja ahdistuksen lähteenä, kun aivan inhimillisistä asioista johtuvat poissaolot vaikeuttavat menestyksestä suoriutumista päivittäisessä työssä. Resilienssin teorioihin liittyen voidaan todeta, että stressi ja ahdistus toimivat Leen ym. (2013) mukaan riskitekijöinä yksilölliselle resilienssille eli päivittäisellä kiireellä lisätään jatkuvasti riskiä sille, ettei yksilö enää kykene selviytymään menestyksekkäästi työssä kohtaamistaan haasteista. Lisäksi Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaalisen mallin mukaisesti normien, identifikaation ja yhteisten mentaalisten mallien muodostumiseen ei todennäköisesti jää jatkuvan kiireen vuoksi riittävästi aikaa. Vaikuttaisi siis, että määrällisesti yhteistä keskustelua ei käydä tarpeeksi, mutta laadullisesti keskustelujen taso on hyvää.

Palkitsemisen osalta Tiimi 2:ssa on mielestäni päädytty tiimin resilienssin kannalta hieman kyseenalaiseen ratkaisuun, sillä palkitseminen perustuu ainakin pääpiirteittäin yksilölliseen suoriutumiseen. Aineiston perusteella jonkinlaista palkitsemista kohdistetaan kollektiivisesti koko tiimille ja sen lisäämisestä oli ollut keskustelua, mutta ylivoimaisesti suurin fokus varainhoitajilla silti oli yksilöllisissä tavoitteissa ja niiden täytymisestä saatavassa palkitsemisessa. Yksilöllisellä palkitsemilla ohjataan esimerkiksi Gucciardin ym. (2018) mainitsemia ryhmän normeja enemmän yksilöllistä suoritusta korostavaan suuntaan. On toki varmasti yksilöllistä, miten tämä lopulta vaikuttaa tiimin jäsenten käyttäytymiseen, mutta näkemykseni mukaan riski toimia omien etujen mukaisesti tiimin etujen sijasta kasvaa silloin, kun nämä kaksi ovat ristiriidassa keskenään.

Burnesin (2005) mukainen suunniteltu muutos alkaa Tiimi 2:ssa käytännössä aina sillä, että organisaation johto viestii siitä tavalla tai toisella tiimille. Haastattelujen perusteella tiimin jäsenten kollektiivinen näkemys on, että muutoksista viestitään organisaatiossa liian myöhään sen kannalta, että jäsenillä olisi riittävästi aikaa valmistautua muutokseen. Kysymys on ennen kaikkea siitä, että varainhoitajien kalenterit ovat jo valmiiksi niin täynnä, että normaalin työajan puitteissa heidän on vaikea löytää aikaa muutoksen tuoman uuden asian opetteluun.

Tiimi 2 käyttää muutoksiin valmistautumisessa jonkun verran viikoittaisia tiimipalavereita, joissa muutosta käydään yhdessä läpi ja lisäksi tiimin jäsenet koulutautuvat muutoksiin verkkokoulutusten avulla. Verkkokoulutuksia seurataan tarkasti ja usein on sellainen tilanne, että ne pitää olla tehtynä ennen tiettyä takarajaa tai varainhoitajan työn tekeminen vaikeutuu eikä hän vaikkapa saa enää tarjota tai myydä tiettyä tuotetta asiakkailleen. Muutoksiin valmistautumisen hankaluuksia kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Se (perehtyminen) on välillä pirun vaikeeta ku on aikataulut, tapaamiset ja kaikki lyöty kiinni, ja ne pitää aina ympärillään erilaista taustahommaa... Se on hankalaa joskus. Vai sanoisinko peräti useimmiten. (T2H3)

Lisäksi osa Tiimi 2:n jäsenistä kokee muutosprosessin sellaisena, ettei siinä osallisteta henkilöstöä ollenkaan, vaan muutos tulee ikään kuin annettuna:

kun ne muutokset tulee, niin ne on pääasiassa semmosia, että niihin ei voi ite vaikuttaa, että joku on tehnyt jonkun päätöksen ja tällä mennään, se on aika semmosta mustavalkoista, nyt tehdään näin ja piste. Semmonen osallistuvuus tämmösiin asioihin, niin semmosta ei nyt kauheesti mun mielestä oo. (T2H4)

Toisaalta tiimistä löytyi mielipiteitä myös siihen suuntaan, että jonkun verran muutoksiin pystytään vaikuttamaan, kunhan siitä päästään keskustelemaan rakentavasti:

Joskus se on vähän että keskus on tätä mieltä mutta ku täällä oikeesti asiat on menny näin, et voidaanks me tehdä noin. Välillä joskus vähän ristiriitaa että miten se laskeutuu tänne mut sanotaan että aina sitte muokaten löydetään se oikea tapa sitte olla, että miten saadaan toteutettua sanomaa mitä sit meidän täällä halutaan tekevänki. Että eihän kaikki niin auvosta aina oo ollu, mut kyl nyt sanotaan niinku loppujen lopuks aina asiat selkenee kyllä, kuhan vaihetaan sitte mielipiteitä. (T2H3)

Näiden kommenttien perusteella Tiimi 2:n organisaation toimenpiteissä on selkeästi parannettavaa, kun ajatellaan valmistautumisprosessia muutokseen. Eli voidaan ajatella, että muutoksen vetäjistä, jotka tulevat tässä tapauksessa usein organisaation pääkonttorilta, tulee ainakin lyhytaikaisesti tiimin jäseniä, koska heidän vaikutuksensa tiimin päivittäiseen arkeen on suuri ja heidän pitäisi kyetä Gucciardin ym. (2018) käsittelemään behavioraaliseen, affektiiviseen ja kognitiiviseen koordinointiin, jotta muutos käytännössä tapahtuisi. Nyt kuitenkin edellä olevista kommentteista voidaan päätellä, että muutoksen vetäjillä ei ole riittävää tilannetietoisuutta esimerkiksi tiimin työtilanteesta ja muutosta pyritään ajamaan sisään varainhoitajien kannalta liian kiireisellä aikataululla. Tällä kommenttien perusteella aiheutetaan varainhoitajille stressiä ja negatiivista affektia, jotka Leen ym. (2013) mukaan toimivat riskitekijöinä yksilölliseen resilienssiin.

Lisäksi lähtötilanteessa asetelma tuntuu olevan sellainen, ettei osapuolten (muutoksen vetäjät ja varainhoitajat) asettuminen yhteisesti hyväksytyihin rooleihin muutostilanteessa ole mennyt kovin hyvin. Eli muutoksen vetäjät ilmeisesti haluaisivat toimia suhteellisen yksipuolisina vallankäyttäjinä ja toivoisivat, että varainhoitajat tottelisivat ja käyttäytysivät heidän ohjeidensa mukaan. Varainhoitajat puolestaan haluaisivat osallistua ja muokata muutosta heidän arkeensa sopivammaksi. Vallitsevasta lähtötilanteesta onkin todennäköistä, että muutoksen läpivienti ei suju ongelmitta ja jonkinlaisten konfliktien mahdollisuus osapuolten välillä kasvaa.

Viimeisestä T2H3:n kommentista löydetään oikeastaan vastaus siihen, minkälainen toimenpide olisi järkevä tiimin resilienssin optimoimiseksi tässä tapauksessa. Keskustelun ja mielipiteiden vaihtamisen kautta on saatu muokattua muutosta sellaiseksi, että se soveltuu hyvin sekä osaksi Tiimi 2:n

toimintaa että voidaan hyväksyä myös muutoksen vetäjien näkökulmasta käsin. Muutoksen läpiviemisen nopeuttamiseksi olisi tietenkin järkevää jo lähtökohtaisesti aloittaa muutosprosessi avoimella ja rakentavalla keskustelulla, jolla rakennetaan yhteistä ymmärrystä kokonaistilanteesta ja molempien osapuolien inhimillisen pääoman vahvuuksista kyseistä muutostilannetta silmällä pitäen. Tällöin pystytään paremmin asettumaan muutoksen onnistumisen kannalta ideaaleihin rooleihin ja myös yhteisesti hyväksymään ne, jolloin Gucciardin ym. (2018) konseptuaalisen mallin kognitiiviselle, affektiiviselle ja behavioraalille koordinoinnille annetaan paremmat mahdollisuudet onnistua.

Finanssialalle tyypillisesti moni Tiimi 2:sta koskeva muutos tulee säännöstelyn vaikutuksen kautta. Aineiston perusteella tämä onkin muutoksen vetäjille keskeinen peruste tai oikeutus sille, ettei muutokseen ole mahdollista vaikuttaa, vaan se on otettava juuri sellaisena kuin he sen esittelevät. Tämä on tietenkin hyvä perustelu, mutta silti varainhoitajien näkemys esimerkiksi MiFID II –direktiivistä on hieman toisenlainen:

Tän MiFID:in osalta, tää on, tai osittain se on väljästi kirjoitettu, mutta se on vähän niinku uskonto, jossa on sitten monta pappia tulkitsemassa sitä, mitä se niinku tarkoittaa ja mitä pitää kirjata, mitä pitää laittaa. Ja se on monta kertaa sitten, jos on vielä useita henkilöitä, sitä niinku kattoo, niin se tulkinta, voi olla sit hyvin kirjava. (T2H2)

Tämä tietenkin hieman epävirallinen kommentti kuvaa hyvin sitä tarvetta käydä yhteistä keskustelua muutoksista, jotta saadaan toimintatavat sekä säännösten mukaisiksi että arkityössä toimiviksi. Muutoksen ajurit saattavat näyttää vähän erilaisilta eri perspektiiveistä katsottuna ja siksi olennainen toimenpide resilienssin edistämiseksi olisikin käydä yhteistä rakentavaa keskustelua niin muutosprosessia ennen, sen aikana kuin myös jälkikäteen. Tällöin mahdollisimman kattavan ja totuudenmukaisen tilannekuvan pohjalta olisi mahdollista Alligerin ym. (2015) mukaisesti minimoida, johtaa ja korjata menestyksellisesti muutoksen aiheuttamat haasteet.

Huoli yhteisen ja rakentavan keskustelun puuttumisesta organisaatiossa nousee esiin myös samassa organisaatiossa toimivan, mutta Tiimi 2:n ulkopuolisen henkilön kommentissa:

Jos meille näytetään video mis kaikki ilosesti kertoo et en ikinä enää tekis niin kun ennen ja mä oon niin tyytyväinen, niin se on kuule hyvin vaikee viitata ja sanoo että mut mun mielest tää on syvältä. Eikä sitä varmaan tehdä niin kun tietosesti, vaan sitä tehdään hyvällä tahdolla ja yritetään tavallaan tsempata ihmisiä näkemään ne hyvät puolet ja ei keskitytä tavallaan niihin ongelmiin. (Y2H5)

Tämänkaltaisessa viestinnässä organisaation tavoitteena on nostaa henkilöstön optimismia muutosta kohtaan, mikä on tietenkin hyvä asia resilienssin kannalta, mutta samalla viestintä tulee kommentin perusteella vaikeuttaneeksi yhteisen rakentavan keskustelun käymistä. Pelkästään positivisuutta ja optimistisuutta huokuva video ei varsinaisesti kannusta ihmisiä esittämään rakentavia kommentteja muutoksesta, jolloin hyvinkin aiheelliset ja totuudenmukaiset



ongelmat saattavat jäädä muutoksen toteuttajilta huomaamatta. Lisäksi kasvaa riski sille, että muutoksen ongelmalliseksi kokevat alkavat levittää negatiivista viestiä muutoksesta täysin muutoksen vetäjien tietämättä. Mikäli viestinnässä olisi kannustettu yhteiseen rakentavaan keskusteluun, niin ongelmalliseksi koetut asiat olisi voitu käydä saman tien läpi ja mahdollisesti ratkaista muutoksen vetäjien kontrolloimana.

Välillä organisaation viestinnässä uudet ja muodikkaat toimintatavat sekä niiden noudattaminen saattavat Y2H5 mukaan nousta tärkeämmäksi kuin itse se tarkoitus, mitä varten uusia (tässä tapauksessa ketteriä) toimintatapoja on otettu käyttöön:

Mulla on semmonen fiilis myöskin että kun mä seuraan sitä siis ulkopuolelta, mä kuulen ihan hirveesti, niin kun... On dailyja, weeklejä, retroja... On chaptereita, on product ownereita, on sitä, on tätä ja sitten... Et ikään kuin se... Miten mä nyt sanoisin? Se teoria ja toteutus on ihan hirveen paljon tärkeempää... Et hirveen pikkusen kuulee aina sitä et mitä me sit oikeesti saatiin aikasiks? (Y2H5)

Kommentti ilmentää sitä, että henkilöstöllä on tarve saada enemmän tietoonsa syitä muutokselle eli miksi on tehty tällainen muutos ja mitä sillä pystytään saavuttamaan. Pelkästään uuden toimintamallin prosessikaavion läpikäyminen moneen kertaan saattaa pikemminkin aiheuttaa henkilöstössä epäilyksen muutoksen järkevyydestä ja mikäli muutoksen konkreettisia hyötyjä ei pystytä viestinnän avulla kommunikoimaan, niin jälleen riskit kasvavat sille, että muutoksesta aletaan puhua henkilöstön kesken negatiiviseen sävyyn ja samalla aiheutetaan hidastetta muutoksen menestyksekkäälle läpiviennille.

Yhteenvetona Tiimi 2:n jäsenten, esimiehen ja organisaation toimenpiteille tiimin resilienssin kannalta voidaan todeta, että erityisesti jäsenten ja esimiehen toimenpiteet ovat pääpiirteittäin tiimin resilienssiä edistäviä. Pyrkimykset rakentavaan keskusteluun ja muiden auttamiseen haastavassa tilanteessa ovat selkeästi positiivisia asioita tiimin resilienssin kannalta. Myös organisaation toimenpiteillä voidaan nähdä hyvät tarkoitusperät tiimin resilienssin edistämiseksi, mutta lopulta esimerkiksi liian vähäisten resurssien antaminen henkilöstön määrän suhteen aiheuttaa niin kovan kiireen varainhoitajien arkeen, että se toimii selkeästi tiimin resilienssiä heikentävänä tekijänä. On toki täysin ymmärrettävää liiketoiminnan kannalta, että asiakasrajapinnassa työskentelevien työaikaa yhdessä asiakkaiden kanssa pyritään maksimoimaan, mutta samalla tiimin yhteinen aika ja sitä myöden mahdollisuus Gucciardin ym. (2018) mukaisille tiimin normien, mentaalisten mallien ja identifikaation rakentumiselle jää liian vähäiseksi. Eli todennäköisesti organisaation käytänteitä hieman muuttamalla olisi mahdollista parantaa Tiimi 2:n resilienssiä ja sitä myöden edesauttaa tiimin menestyksellistä toimintaa jatkuvien muutosten keskellä.

### 4.3 Tiimin resilienssin ilmeneminen

Kolmas tutkimuskysymys liittyy tiimin resilienssin ilmenemiseen ja tässä osiossa analysoidaan aineistoa tutkimuksen teoreettiseen taustaan nähden juuri siltä kannalta. Gucciardin ym. (2018) mukaan tiimin tavoitetilahan oli yhteinen näkemys tiimin kyvykkyydestä ja resilienssin tulisi näkyä nopeana toipumisena sekä ponnahduksena takaisin haastetta edeltäneelle tai jopa paremmalle tasolle. Alligerin ym. (2015) resilientin tiimin toimintamallissa korostui tilannetietoisuuden nopea ja tarkka analysointi, avoin vuorovaikutus, tarvittavan tuen pyytäminen sekä tilanteen jälkikäteinen arviointi ja kiitollisuuden osoittaminen. Huomiota kiinnitetään myös Richardsonin (2002) (KUVIO 1) yksilön resilienssiä koskevaan näkemykseen, jonka perusteella resilientti uudelleen integroituminen vaatii nimenomaan sen, että suorituskyky haasteen jälkeen kasvaa ja paluu samalle suorituskyvyn tasolle on vain paluu haastetta edeltäneelle niin sanotulle mukavuusalueelle.

#### 4.3.1 Tiimi 1

Tiimi 1:n kohdalla tiimin resilienssin ilmeneminen ja resilientin toimintamallin omaksuminen tulee esiin hyvinkin arkisissa asioissa. Poikkeuksetta kaikki tiimin jäsenet kokivat, että tiimissä on helppo kysyä neuvoja vaikeissa asioissa ja kaikki kertoivat myös auttavansa mielellään muita, vaikka itsellä olisi joku muu asia samaan aikaan hoidettavana. Omien mielipiteiden sanominen ääneen yhteisissä keskusteluissa koetaan helpoksi ja niitä kommenttien perusteella myös käytetään mahdollisuuksien mukaan toiminnan kehittämisessä. Lisäksi kiitollisuutta ja huomionosoituksia jaetaan tiimin jäsenten kesken tasapuolisesti. Nämä Alligerin ym. (2015) toimintamalliin keskeisesti liittyvät asiat ilmentävät sitä, että kaikki toimivat tiimille asetettujen normien mukaan ja yhteisen päämäärän eteen hyvässä yhteisymmärryksessä. Mielenkiintoista ja tässä kohtaan tutkimustuloksia vahvistavaa oli erityisesti se, että tiimin jäsenten kommentit olivat hyvin yhteneväiset toistensa kanssa.

Todennäköisesti tiimin yhteisesti hyväksytyt normit myös aiheuttivat sen, että toimintamalliuudistus sujui haastattelujen perusteella erittäin hyvin. Epäkohtiin puututtiin ja ne korjattiin heti eikä negatiivisia muistoja muutoksesta jäänyt kenellekkään. Toimintamalliuudistuksen lisäksi tiimin resilienssikyvykkyyttä testattiin, kun palveluneuvojia oli huomattavasti normaalia vähemmän töissä työntekijöiden vaihtuvuuden ja poissaolojen aiheuttaman hetkellisen tilanteen vuoksi. Tätä tilannetta ja tiimin resilienssin ilmenemistä tiimin jäsenet kuvailivat näin:

No se oli ehkä sellasta multitaskaamista, et monet hoiti, saatto montaa eri asiaa tehdä samaa aikaan. Onneks on täällä tosi hyvä tää yhteishenki, ni sit kaikki just hitsautuu yhteen ja auttaa toinen toisiaan, et se on varmaan se, millä me sit pystyttiin selättää se henkilöstövajaus siinä. Sit vaan puhallettiin yhteen hiileen niinku entistä enemmän. (T1H3)

No siis täällä mun mielestä on silleen hyvin erilaista kun monessa muussa työpaikassa, missä olen ollut elämäni aikana, että täällä ei oo sitä sellasta, että no sekini on taas pois, ja semmosta tavallaan negatiivista vellomista. Että jos joku on jostain syystä pois, ni se tiedetään, että hän on syystä, ja et sit vaan siinä lennossakii järjestellään juttuja ja ihmiset on tosi valmiita tavallaan ottamaan niit toisen vastuuta. Ettei oo silleen, et no ei se kuulu mulle tai että no taas mä joudun tähän tai niin ku näin. Että täällä on jotenkii hirveen semmosta sopeutuvaa ja joustavaa porukkaa. (T1H4)

Kommentit ilmentävät hyvin sitä, että tiimissä on tapahtunut Gucciardin ym. (2018) konseptuaalisen mallin mukainen identifioituminen tiimiin, joka siis tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet näkevät itsensä osana tiimiä eikä yksittäisinä yksilöinä. Yksilön näkökulmasta katsottuna tilanne tietenkin tarkoitti sitä, että täytyi ponnistella huomattavasti normaalia enemmän, mutta silti kommentteista ei käy ilmi oikeastaan mitään negatiivista. Sen sijaan ollaan enemmänkin ylpeitä kuulumisesta tällaiseen tiimiin ja muistellaan haastavaa tilannetta ylpeydellä.

Leen ym. (2013) resilienssiin vaikuttaviin ominaisuuksiin peilaten tässä tilanteessa yksilöiden olisi myös mahdollista ja oikeastaan jopa tyypillistä, kuten T1H4 kommentista käy ilmi, aloittaa haasteen menestyksellisen selvittämisen kannalta negatiivinen sosiaalinen tuki jäsenten välisissä keskusteluissa ja näin levittää negatiivista affektia tiimin keskuuteen. Nyt näin ei kuitenkaan tapahdu vaan tiimi kykenee järjestelemään työtehtävät siten, että se kykenee jatkamaan toimintaansa haasteista huolimatta, mikä oli taasen yksi Alligerin ym. (2015) resilientin tiimin toimintamallin yksi tärkeä tekijä.

Näkemykseni mukaan tilanne on edennyt tähän hyvin positiiviseen pisteeseen sen avulla, että tiimillä on historiaa avoimista keskusteluista toistensa kanssa, joissa on lisätty tietoisuutta omasta itsestä tiimin jäsenenä, muiden tiimiläisten osaamisista ja kyvyistä sekä tiimin toimintaympäristössä vallitsevasta tilanteesta. Tästä sitten on lähtenyt muotoutumaan Gucciardin ym. (2018) esiin nostama tavoitetila eli yhteinen näkemys tiimin kyvykkyydestä, jonka ansiosta taas haastavallakin hetkellä tiimi tietää selviävänsä haasteesta ja kykenee asettumaan ilman erimielisyyksiä sillä hetkellä ja siinä kontekstissa ideaaleihin rooleihin. Tällöin ei tarvitse käyttää turhaan aikaa ja energiaa konfliktien tai ristiriitojen selvittämiseen eikä yksilöille synny epätietoisuutta omista rooleista, vaan kaikki aika ja energia voidaan käyttää haasteellisesta tilanteesta selviämiseen.

Haasteista selviäminen on omiaan saamaan aikaan positiivisen kierteen tiimin jäsenten keskuudessa ja siitä seuraa yleensä vieläkin positiivisempia asioita kuten vieläkin parempaa ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja jopa pitempiaaikaisia ystävyys-suhteita. Tätä ilmentää seuraava Tiimi 1:n jäsenen kommentti:

Työkaverit on mulle kaikki oikeastaan kavereita, et tuntuu et sä olisit kavereitten kaa tääl töissä. Et mun mielest tääl on, täl hetkel tosi hyvä, ilmapiiri.. sä voit luottaa kaikkiin työkavereihin ja ei oo mitään kuppikuntiin eikä mitään sellasta, mikä aiheuttais mitään negatiivista. Et just kaikest puhutaan tosi avoimesti. (T1H3)

Tässä ja muissakin kommenteissa toistui hyvä ilmapiiri, luottamus sekä turvallisuuden tunne työyhteisössä ja ilmeni, että he viettävät yhdessä myös vapaa-aikaa. Nämä taas kielivät siitä, että Alligerin ym. (2015) määritelmän mukainen yhteenkuuluvuuden tunne on saatu vähintäänkin säilytettyä tai se on jopa kasvanut yhteisten haasteellisten kokemusten myötä. On toki huomioitava, että välttämättä tiimin resilienssi ei vaadi sitä, että kaikista tulee keskenään ystäviä ja he viettävät paljon aikaansa vapaa-ajalla, mutta tässä tapauksessa se hyvin kuvastaa sen prosessin onnistumista, jossa ennestään toisilleen tuntemattomat yksilöt kykenevät erilaisten ja haastavienkin vaiheiden jälkeen vielä muodostamaan ystävyysuhteita ja nauttimaan yhteisestä vapaa-ajasta.

Tiimi 1:n resilienssin voidaan siis todeta olevan hyvin vahva, mutta yksi heikkous siitä analyysini perusteella kuitenkin löytyy. Tämä koskee palvelumalliuudistusta, jossa ei ainakaan vielä haastattelujen hetkellä oltu ylletty Richardsonin (2002) mukaiseen resilienssiin uudelleen integroitumiseen liiketoiminnan parantamisen näkökulmasta. Tällä viitataan siihen, että mielestäni palvelumalliuudistus loi palveluneuvojille selkeästi paremmat mahdollisuudet laajentaa kohtaamiensa asiakkaiden asiakkuuksia eli käytännössä myydä lisää palveluja tai erityisosaamista vaativissa asioissa (esim. sijoitusneuvonta) ohjata asiakkaita tapaamisiin yrityksen alan asiantuntijoiden kanssa.

Tilanne ennen palvelumalliuudistusta oli se, että palvelujen saatavuus oli heikko ja asiakkaat joutuivat odottamaan jopa tunteja päästäkseen palveluneuvojalle. Henkilöstön ajatuksia tästä tilanteesta kuvaa hyvin seuraava kommentti:

Meillä oli ihan valtavat jonot. Saatto olla kolme puoltuntiaakin neuvonnan jonot. Ja se oli siis tosi hurjaa. Ihmiset oli tosi vihasia ja ne tuli jo tosi aggressiivisena sinne konttoriin. Ne oli keränny pitkään sitä pahaa mieltä ja tuli purkamaan sen. Se oli henkisesti hirveen raskasta ennen sitä (uutta) konttorimallia. (T1H4)

Tuollaisessa tai edes lähelle vastaavassa tilanteessa palveluneuvojan on varmasti kohtuullisen vaikea alkaa myymään tai markkinoimaan asiakkaille yrityksen lisäpalveluja ja käytännössä todennäköisin reaktio palveluneuvojan suunnalta on yrittää hoitaa asiakkaan asia mahdollisimman nopeasti valmiiksi ja pelastaa sitä kautta tilanne edes jotenkin. Mikäli tällainen jatkuu pidemmän aikaa on suuri mahdollisuus, että palveluneuvojille rakentuu tästä Gucciardin ym. (2018) resilienssin konseptuaaliseen malliin sisällytynyt mentaalinen malli, joka on siis henkilökohtainen ajatusrakenne tai ymmärrys siitä, miten maailma toimii kulloisessakin tilanteessa. Tämän taas ohjaa yksilön ajattelemaan ja toimimaan mentaalisen mallin mukaisella tavalla.

Aineiston perusteella palvelujen saatavuus parani ja jonutusajat lyhenivät palvelumalliuudistuksen myötä reilusti eikä edellisen kommentin mukaisia tilanteita enää syntynyt. Tällöin on hyvin perusteltua ainakin olettaa, että asiakkaat ovat lähtökohtaisesti valmiimpia harkitsemaan asiakkuuden laajentamista, kun heidän asiansa on hoitunut nopeasti ja sujuvasti. Silti ainakin osalla Tiimi 1:n jäsenistä on edelleen havaittavissa mentaalisia esteitä

myynnillistä toimintaa kohtaan, joka sitten näkyy myös tyytymättömyytenä omaan ammatilliseen osaamiseen:

Tässä kuitenkin sellasta myynnillisyyttä kaivattais, mitä ei itellä ehkä sitte ei, vaikka ehkä vähän osaisinkii, niin se ei vaan jotenkii tunnu ehkä luontevalta. Ni sit sitä ei sit tuu tehtyä niin paljon, kun ehkä pitäis tai mitä toivottaisiin. (T1H5)

Toki mentaalisen mallin taustalla saattaa olla jotain muutakin kuin aiemmin koetut kokemukset kärsimättömien ja vihaisten asiakkaiden kanssa, mutta eivät kyseiset kokemukset todennäköisesti ole vieneet mentaalista mallia ainakaan myynnillisyyttä edistävään suuntaan. Kommentti kuitenkin viittaisi siihen, että tiimin jäsenen myynnillisyyden esteet ovat nimenomaan mentaalisella puolella, kun hän kertoo, ettei se tunnu luontevalta. Organisaation ja esimiehen taholta siihen on selvästi ohjeistettu ja osaamistakin jäsenen oman arvion mukaan siihen löytyisi. Myynnillisyyden mahdollisuuksien paraneminen, mutta sen hyödyntämisen rajallisuus kielii siitä, että syvään juurtuneen mentaalisen mallin muuttaminen saattaa olla hankalaa ja vaatia pitkään kestäviä aktiivisia toimia onnistuakseen. Yksi näkökulma tähän liittyen on myös se, että myynnillisyyteen liittyvät keskustelut tapahtuvat palvelukonttorissa asiakkaiden kanssa kahden kesken, jolloin yksilöllinen resilienssi nousee mahdollisesti tiimin resilienssiä suurempaan rooliin.

Yhteenvetona Tiimi 1:n resilienssin ilmenemiselle voidaan todeta, että tiimin kyky selvittää haasteista ja muutoksista menestyksekkäästi on hyvällä tasolla. Selkeästi tiimillä on yhteinen näkemys kyvykkyydestään, koska kaikkien haastateltavien vastaukset kysymyksiin olivat asiasisällöltään hyvin lähellä toisiaan. On vaikea kuvitella, että tämä johtuisi jostain muusta kuin tiimissä vallitsevasta avoimesta keskustelukulttuurista, sillä haastateltavat eivät tienneet haastattelukysymyksiä saati toistensa vastauksia ennen omaa haastatteluaan. Toki näin moniulotteisesta asiakokonaisuudesta löytyy parannettavia asioita ja tässä tapauksessa aineiston pohjalta kävi selväksi, että palvelumalliuudistusta ei vielä pystytty täysipainoisesti hyödyntämään liiketoiminnallisesti.

#### **4.3.2 Tiimi 2**

Tiimi 2:n kohdalla resilienssin ilmeneminen ja resilientin toimintamallin omaksuminen on hyvin kaksijakoista. Toisaalta aineistosta löytyy viitteitä siitä, että tiimin resilienssi olisi vahvaa, mutta toisaalta moni tekijä indikoi sitä, että paljon olisi myös parannettavaa. Haastatelluista varainhoitajista kaikki kokivat, että tiimin sisäisesti kaikilta on helppo tarvittaessa kysyä apua omissa haasteissa ja he auttavat pyydettyä mielellään myös muita. Yleiset käytöstavat kuten vaikkapa kiittäminen toimi molempiin suuntiin eli varainhoitajat ja esimies kertoivat toimivansa sekä kiitoksen saajan että antajan roolissa tilanteen mukaan. Lisäksi tiimissä vallitsevaa tunnelmaa pidettiin hyvänä ja jopa parhaana työhön liittyvänä asiana:

Meil on hyvä porukka siinä et kaikki jeesaa kyllä kaikkia. Sen suhteen työkaverit ja muut on oikeestaan se suurin liima mikä täällä pitää... et vaikka välillä musta päivä oliski tai jumittaa joku juttu tai muuta, ni kyl kavereilt on saanu aina apuu. Ihan, mul on oikeestaan työporukasta positiivista sanomista, että tänne ei niinku hatuta tulla töihin työkavereitten puolesta, et se on kyllä se yks positiivinen juttu. Kommunikaatio pelaa ja tääl ei kukaan mökötä missään ja semmosta. Että se on ihan oikeestaan ykkösjuttu, kyllä tässä työpaikassa. (T2H3)

Kommentista voidaan päätellä, että Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaalisen mallin mukainen tiimin identifikaatio on tapahtunut haastatelluilla varainhoitajilla eli he kokevat kuuluvansa osaksi tiimiä ja tiimin jäsenyydestä koetaan suurta tyytyväisyyttä. Tästä seuraa paljon positiivisia asioita tiimin resilienssin ilmenemisen kannalta. Tiimin sisäisesti asioista on helppo keskustella ja haastavissa tilanteissa kollegoilta neuvojen pyytäminen sekä kiitoksien jakaminen on luonnollista. Edelleen tiimin resilienssin konseptuaalisen mallin mukaan haasteiden menestyksellinen selvittäminen reflektoi yksilöiden inhimillisen pääoman yhdistelmään kehittävästi ja saa aikaan positiivisen kollektiivista kyvykkyyttä edistävän kierteen.

Muutoksien kohdalla aineistosta on selkeästi havaittavissa se, että Tiimi 2 pyrkii käymään rakentavaa ja avointa keskustelua muutoksesta yhteisesti:

No totta kai ne aina keskustelut herää niistä (muutoksista), että eihän kaikkee pureksimatta nielitä aina, että nyt meil on uus uskonto ja näin mennään... loppujen lopuks sitte aina niinku keskustelus kaikkes hyvät, huonot puolet tai muuten mut et pyritään poimii hyviä juttuja ja sitte tietysti vaikuttaa niihin huonoihin hommiin että voisko niitä tehdä mahdollisesti jollaki sujuvammalla tavalla tai jotenki muuten. (T2H3)

Tästä käy hyvin ilmi, kuinka Tiimi 2:ssa toimitaan Alligerin ym. (2015) tiimin resilienssiä edistävän muutosjohtamisen mallin kuvailemalla tavalla. Muutos otetaan yhteiseen keskusteluun ja siitä pystytään arviomaan sekä hyvät että huonot puolet. Kommentin perusteella voidaan todeta, että tällä tavalla toimien toisaalta optimistisuus ja positiivinen affekti muutosta kohtaan kasvaa yksilöillä ja toisaalta muutoksen huonot puolet saadaan kaikkien tietoisuuteen ja niihin pyritään puuttumaan aktiivisesti. Eli aluksi muutosvastarinta tyypillisesti herää tiimin keskuudessa, mutta yhteisen ja monesta näkökulmasta käydyn keskustelun pohjalta muutosta aletaan viemään aktiivisesti eteenpäin.

Aineiston perusteella selkeästi enemmän muutosvastarintaa ja turhautumista aiheuttivat sääntelyn kautta tulleet muutokset. Tämä kertoo siitä, että näissä muutoksissa (mm. MiFID II) on yrityksistä huolimatta vaikeampaa minimoida muutoksen aiheuttamia haittapuolia ja niitä on myös vaikeampi hyödyntää liiketoiminnallisesti. Sääntelyn kautta tulleissa muutoksissa ei pystytä samalla lailla avoimesti keskustelemaan muutoksen yksityiskohdista ja muokkaamaan niitä muuhun toimintaan sopiviksi. Tästä voidaan päätellä, että tiimin resilienssi ilmenee helpommin silloin, kun muutoksesta pystytään keskustelemaan kaikkien siihen vaikuttavien osapuolien kanssa yhteisesti ja rakentavasti.

Toinen selkeästi negatiivisesti Tiimi 2:n resilienssin ilmenemiseen vaikuttava tekijä on päivittäin läsnä oleva kiire. Kuten aiemmin on jo todettu, niin tiimin henkilöstöresurssit on laitettu tiukoille ja pelkästään normaalista

arjesta suoriutuminen vaatii varainhoitajilta paljon. Siksi kaikki ylimääräinen on omiaan aiheuttamaan vain lisää stressiä ja negatiivista affektia:

Tämmönen negatiivisuus ehkä sitten vaan kumpuaa siitä, että on niin semmonen tiukka työtilanne ja on muutenkin aika kiirettä, niin sitten vielä, kun tulee jotain uusia juttuja, niin se voi ehkä ainakin hetkellisesti ahdistaa, että voi ei, taas joutuu opetella jotain uutta ja tehdä näitä kursseja ja että millä ajalla tämän kaiken teen. (T2H4)

Jatkuva kiire yhdistettynä jatkuviin muutoksiin on siis heikko yhdistelmä erityisesti henkilökohtaisen resilienssin kannalta ja jatkumona riskit kasvavat sille, että tiimissä liiallinen negatiivisuus muutosta kohtaa alkaa lisääntymään. Tiimi 2:n resilienssin vahvuudesta kuitenkin kertoo se, että aineistosta ei ole havaittavissa mitään sellaista muutosta, mitä ei lopulta olisi onnistuttu sopeuttamaan omaan toimintaan. Toki sellaisia muutoksia on ollut paljon, jotka ovat hetkellisesti vaikeuttaneet toimintaa tai niistä ei ole saatu oletettua hyötyä irti. Tästä selkeimpänä esimerkkinä jo aiemmin esillä ollut MiFID II -direktiivi ja sen aiheuttama asiakastapaamisiin tarvittavan ajan merkittävä lisääntyminen ilman samansuuruisia liiketoiminnan hyödyn lisääntymistä.

Aineistosta löytyy kuitenkin viitteitä siitä, että varainhoitajien huomion olessa jatkuviin muutoksissa, on se ainakin osittain pois itse asiakastyöstä. Päivittäinen kiire tuntuukin heijastuvan liiketoiminnan tasolle ainakin jossain määrin seuraavasta kommentista päätellen:

Mun tiimissä on noin reilu 2000 asiakasta, ketä me yksilöllisesti hoidetaan, ja sitte ku periaatteessa asiakkaita pitäis kohdata vähintään kerran vuoteen, et mul on nyt suurin piirtein neljännes sellasia asiakkaita, joita ei oo kohdattu ainakaan kahteen vuoteen... ei oo asiakas silloin keskiössä, jos ei me sitä asiakasta kohdata kun me luvataan. (T2H1)

On toki kyseenalaistettavissa, onko jatkuviin muutoksiin menevä huomio selittävä tekijä sille, että merkittävää osaa asiakkaista ei ole kohdattu asiakaslupauksen mukaisesti. Tiimin esimiehen kommentti kuitenkin kertoo siitä, että tiimin suorituskyky ei ole kaikilta osin paras mahdollinen ja se heijastuu lopulta myös suoraan asiakkaille lupauksen täyttämättä jättämisen muodossa. Lisäksi esimies puhuu kommentissaan kahden vuoden ajasta, mikä on suunnilleen sama kuin aika, jonka MiFID II -direktiivi (käyttöön vuoden 2018 alusta) on ollut voimassa. Kyseisestä direktiivistä on aineiston perusteella aiheutunut paljon muutoksia ja tarkennuksia toimintatapoihin myös sen käyttöönoton jälkeen, jonka vuoksi ylimääräistä aikaa on tarvinnut käyttää jatkuvasti pelkästään tämän yhden ison muutostapojen kanssa. Näiden tekijöiden vuoksi voidaan olettaa, että MiFID II -direktiivin tuoma muutos on vaikuttanut Tiimi 2:n suorituskykyyn heikentävästi asiakaslupauksen täyttämisen osalta, jolloin voidaan todeta, että Tiimi 2 ei ole täysin pystynyt säilyttämään Alligerin ym. (2015) tiimin resilienssin määritelmän mukaista suorituskykyä haasteiden keskellä. Myöskään Richardsonin (2002) mukainen resilienssi integroituminen uudelleen ei oletettavasti ole onnistunut, vaan ainakin asiakaslupauksen suhteen on jääty aiemman tilanteen kanssa samalle tai alemmalle tasolle.

Aineistosta kävi myös ilmi, että omien mielipiteiden sanomista kaivattaisiin vieläkin enemmän kollegoilta ja jo aiemmin esillä olleen esimiehen kommentin perusteella kaikki varainhoitajat eivät aina kommunikoi herkästi ongelmistaan haastavien asiakastapausten osalta, vaan joissain tapauksissa on käynyt niin, että asiakas on ollut itse yhteydessä esimieheen ja asiat lähtevät ratkeamaan vasta sitten. Mielipiteiden sanomatta jättäminen on merkki siitä, että täysin avointa ja yhteistä keskustelua ei kaikissa tilanteissa käydä. Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaalisen malliin peilaten tämä voisi johtua siitä, että osa jäsenistä saattaa kokea normien kautta oman roolinsa tiimissä pieneksi tai heillä voi olla omia mentaalaisia malleja, joiden myötä he pysyvät hiljaa, vaikka oman mielipiteen sanominen voisikin olla hyväksi koko tiimin kannalta. Mentaaliset mallit saattavat toimia myös esteenä sille, ettei omista vaikeuksista tai virheistä ole helppo puhua. Oma ajatusrakenne voi ohjata yksilöä toimimaan ja selviämään itsenäisesti, vaikka tukea olisikin sanottu olevan tarjolla. Pääosin tämä on toki yksilön resilienssiä koskeva asia, mutta tiimin yhteisen ja avoimen keskustelun myötä mentaalista mallia olisi todennäköisesti mahdollista muuttaa enemmän yhteistyötä korostavaan suuntaan. Yhteisestä keskustelusta mahdollisena seurauksena olevalla identifiointin lisäyksellä varainhoitajat voisivat nähdä itsensä vielä paremmin osana suurempaa kokonaisuutta eli tiimiä, jolla on yhteinen tarkoitus hoitaa asiakkaidensa varallisuutta parhalla mahdollisella tavalla. Seurauksena mentaalinen malli voisi muokkaantua siihen suuntaan, että yksilöt etsisivät nopeammin neuvoja haastavissa tilanteissa.

Yhteenvetona Tiimi 2:n resilienssin ilmenemiselle voidaan todeta, että se ilmenee hyvin sellaisissa muutoksissa, joita on mahdollista muokata ja sopeuttaa omaan toimintaan sopivaksi. Sellaisissa haastavissa muutoksissa, joissa muutos on otettava vastaan annettuna, niin resilienssin ilmenemisessä on vaikeuksia. Lisäksi huomiota herättää se, että tiimissä osa kokee esimerkiksi omien mielipiteiden ilmaisun ja neuvojen pyytämisen helpoksi, mutta toisille nämä ovat vaikeampia asioita. Tämä viittaisi siihen, että tiimissä osalla on vahvempi kokemus tiimin kuulumisesta ja osalla se puolestaan on heikompi. Mikäli kaikkille saataisiin vahvempi kokemus tiimiin kuulumisesta, niin tällä olisi todennäköisesti positiivinen vaikutus tiimin resilienssi ilmenemiseen, sillä näin saataisiin toden teolla käyttöön kaikki tiimistä löytyvät inhimillisen pääoman resurssit.



## JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tutkimustehtävänä oli tarkastella jatkuvassa muutoksessa eläviä tiimejä finassisektorilla ja tunnistaa niitä tekijöitä, miksi jotkut tiimit selviävät haasteellisista muutostilanteista paremmin kuin toiset. Tärkeimpänä teoreettisena viitekehystenä käytettiin Gucciardin ym. (2018) tiimin resilienssin konseptuaalista mallia, mutta myös Alligerin ym. (2015) resilientin tiimin toimintamallia, Leen ym. (2013) yksilöllistä resilienssiä edistäviä tai heikentäviä tekijöitä sekä Richardsonin (2002) resilienssin prosessia käytettiin hyväksi tutkimuksessa. Analyysin perusteella ja tämän tutkimuksen kontekstin puitteissa voidaan sanoa, että menestyksekkäässä selviytymisessä tärkeään rooliin nousevat tiimin jäsenten inhimillisten pääomien kokonaisuus sekä määrälliset ja laadulliset kriteerit täyttävät yhteiset keskustelut tiimin jäsenten kesken. Toisaalta muutostilanteessa olennaisessa roolissa on se, kuinka paljon muutosta pystytään muokkaamaan tiimin toimintaan sopivaksi.

Yksilöiden inhimillistä pääomaa tarkasteltaessa Leen ym. (2013) kokoamat yksilöllistä resilienssiä edistävät tekijät eli elämäntyytyväisyys, optimismi, positiivinen affekti, luottamus omiin kykyihin, itsetunto ja sosiaalinen tuki ovat erityisen tärkeitä, koska niiden avulla pystytään hankkimaan lisää Gucciardin ym. (2018) mukaista muuta inhimillistä pääomaa eli osaamista, kykyjä, tietämystä sekä muita ominaisuuksia. Tämä päätelmä perustuu osittain aiemmin tehtyyn tutkimukseen yksilön resilienssistä (mm. Lee ym. 2013), mutta selkeästi tässäkin tutkimuksessa oli havaittavissa, että yksilöllistä resilienssiä edistävät psykologiset tekijät olivat haastatelluilla kauttaaltaan vahvat, mikä johti lopulta siihen, että tiimin keskinäisen kommunikoinnin sävy oli haastattelujen perusteella positiivista. Missään kohti ei ilmennyt, että yhteiset keskustelut olisivat sävyiltään masentavia ja ahdistavia.

Yksilöllistä resilienssiä edistävästä tekijöistä sosiaalisen tuen osalta on huomioitava, että resilientin tiimin jäsenet toimivat tuen vastaanottamisen lisäksi sen antajina. Tiimin sisäisesti käytävät keskustelut kahden tai useamman jäsenen välillä muokkasivat selkeästi tiimin kollektiivista suhtautumista haasteellisissa tilanteissa. Sosiaalista tukea ja sen positiivisuutta tai negatiivisuutta muutoksen tai haasteen kannalta voidaankin pitää analyysin perusteella yhtenä syynä sille, miksi resilienteistä yksilöistä koottu ryhmä ei välttämättä ole resilientti tiimi. Käytännössä siis resilientin tiimin rakentumisen yksi edellytyksistä on se, että sen jäsenet antavat toisilleen muutoksen tai haasteen kannalta positiivista sosiaalista tukea vastavuoroisesti sen eri muodoissa.

Kahden tai useamman jäsenen välisen sosiaalisen tuen jakamisen lisäksi Gucciardin ym. (2018) mukainen yhteinen näkemys tiimin kyvykkyydestä vaatii tiimin yhteistä keskustelua. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kohta käsiteltävien laatuksien täytyessä päivittäinen noin 45 minuutin yhteinen keskustelu on määrällisesti riittävä resilientin tiimin rakentumiseen tässä kontekstissa. Analyysin perusteella kaikki tarpeelliset asiat ehditään tällöin käsitellä ja aikaa jää myös identifikoitumisen kannalta tärkeään

vapaamuotoiseen keskusteluun. Finanssialan jatkuvassa muutoksessa kerran viikossa käytävä yhteinen keskustelu tiimin jäsenten välillä sen sijaan ei ole riittävä määrä, jotta tiimin resilienssi kehittyisi tasolle, jolla haasteista selviytyminen tapahtuisi nopeasti ja menestyksekkäästi. Viikoittain käytävä keskustelu osoittautui riittämättömäksi, koska silloin ehdittiin käsitellä vain kaikista tärkeimmät asiat ja moni olennainen asia jäi olemattomalle huomiolle. Aikaa tiimin yhteiselle keskustelulle tulisi siis järjestää tämänkaltaisessa kontekstissa enemmän kuin kerran viikossa ja toisaalta päivittäinen 45 minuutin keskustelu on määrältään sellainen, että sitä ei tarvitse enää lisätä.

Laatukriteereinä yhteiselle keskustelulle tämän tutkimuksen perusteella voidaan määritellä, että kommunikoinnin tulee olla avointa, totuudenmukaista ja rakentavaa. Avoimella ja mahdollisimman totuudenmukaisella keskustelulla pystytään lisäämään ja ylläpitämään jäsenten tilannetietoisuutta sekä jakamaan kollektiivisesti tietoutta muiden tiimin jäsenten inhimillisestä pääomasta. Nämä ovat hyvä perusta sille, että vastoikäymisten, haasteiden tai muutoksien keskellä, voidaan tehokkaasti ja ilman sisäisiä ristiriitoja asettua kyseiseen hetkeen ja tilanteeseen sopiviin rooleihin, jonka myötä tiimin mahdollisuudet selviytyä menestyksekkäästi haasteesta ovat optimaaliset. Rakentava keskustelu taas mahdollistaa sen, että tiimin suorituskykyä, menestystä tai yhteenkuuluvuuden tunnetta uhkaavat asiat tulevat yhteiseen tietoisuuteen ja niille voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä, jotta ne eivät vaikuttaisi tiimiin negatiivisesti.

Huolimatta siitä, että tiimin resilienssi perustuu ennen kaikkea koko tiimin kollektiiviseen kykyyn selviytyä haastavista tilanteista, niin tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiestyön vaikutus lopputulokseen on kuitenkin erittäin suuri. Vaikutus tulee siitä, että esimiehillä on mahdollisuudet vaikuttaa sekä yhteisen keskustelun määrällisiin että laadullisiin tekijöihin. Toki kiireisen arjen keskellä vaikutusmahdollisuudet määrällisiin tekijöihin ovat rajalliset, mutta tulosten perusteella nimenomaan yhteisten keskustelujen avoimuus, totuudenmukaisuus ja rakentavuus syntyi siitä, että esimies toimi näissä laadullisissa tekijöissä omalla käytöksellään suunnannäyttäjänä. Tämä on yhteneväinen havainto mm. Veran ym. (2017) tulosten kanssa, joiden mukaan transformationaalinen johtajuus vaikutti positiivisesti tiimin resilienssiin.

Mahdollisuus muokata muutosta edes jossain määrin tiimin toimintaan sopivaksi on analyysin perusteella tiimin resilienssin ilmenemistä edistävä tekijä. Finanssialalle viime aikoina tyypillinen säännöstelyn lisääminen onkin ollut omiaan tekemään muutoksista normaaliakin haastavampia, koska niissä muokkaamisen mahdollisuus on rajallisempi kuin vaikkapa muutoksessa, jossa toimintaa muutetaan asiakaslähtöisempään suuntaan. Muutostilanteissa organisaation käytännöillä on suuri rooli eli periaatteessa mikä tahansa muutosprosessi voidaan pyrkiä ajamaan sisään kuuntelematta ja osallistamatta muutoksen kohteena olevan tiimin jäseniä, mutta se selkeästi heikentää tiimin resilienssiä. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että kun muutoksen vetäjät eivät olleet valmiita keskustelemaan muutoksesta ja osallistamaan tiimin jäseniä

yhteiseen keskusteluun, niin tiimin jäsenien reaktio oli muutoksen vastustaminen, mutta kun muutoksen vetäjät osallistivat ja olivat kiinnostuneita tiimin jäsenistä, niin muutokseen suhtauduttiin positiivisesti ja se saatiin jalkautettua ilman vaikeuksia.

Tutkimuksesta saatiin johtopäätöksiä ja niiden arviointiin, kuten Mastenin ja Obradovicin (2006) mukaan kaikkeen resilienssiä koskevaan tutkimukseen, on tärkeää suhtautua niin, että tulokset on saatu tämän tutkimuksen kontekstissa eikä niitä suoranaisesti voida yleistää koskemaan kaikkia mahdollisia tiimejä. Tässä tutkimuksessa tutkituille tiimeille oli tunnusomaista, että jäsenet tekivät paljon töitä yksilöinä asiakkaiden kanssa, mutta silti tiimi ja sen merkitys kokonaisuuden kannalta oli suuri, koska jäsenien päivittäiset työt olivat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden. Myös pelkästään se, että toimitaan samoissa tiloissa osaltaan vaikuttaa tiimin jäseniin yleisen ilmapiirin kautta.

Jatkotutkimuksia ajatellen tiimin resilienssissä riittää vielä runsaasti tutkittavaa eikä sitä ole vielä ilmiönä pystytty täysin kattavasti ja aukottomasti teoretisoimaan. Kiinnostavaa olisi vaikkapa tutkia sellaisia tiimejä, joiden työ perustuu vieläkin enemmän keskenäiseen yhteistyöhön ja siten myös haasteista, muutoksista tai vastoinikäymisistä selviydytään tai jätetään selviytymättä yhteistyön kautta. Nyt tutkituissa tiimeissä resilienssi ilmeni vähintäänkin kohtuullisesti, mutta olisi myös hyvä saada enemmän tietoa niistä tiimeistä, joissa resilienssi ei ole rakentunut hyväksi. Tämän avulla päästäisiin vertaamaan erilaisempia tiimejä keskenään ja voitaisiin tehdä syvemmälle meneviä johtopäätöksiä tiimin resilienssistä.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184. doi:10.1016/j.orgdyn.2015.05.003
- Antikainen, E., Sajasalo, P., Auvinen, T. (2018). *Participative strategic work*. Kauppakorkeakoulu, School of Business and Economics, Basic or discovery scholarship, Johtaminen. Routledge. Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/60779>
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. Kauppakorkeakoulu, School of Business and Economics, Basic or discovery scholarship, Johtaminen, & Viestinnän johtaminen. Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/63572>  
<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201904182226>
- Burke, W. W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: The zeigarnik effect. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167. doi:10.1177/0021886310388161
- Burnes, B. (2004). Kurt lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 41(6), 977-1002. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450. doi:10.1080/14697017.2011.630507
- 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
- Christensen, L., Rikhardsson, P., Rohde, C., & Batt, C. E. (2018). Changes to administrative controls in banks after the financial crisis. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(2), 161-180. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/QRAM-12-2016-0088>
- Cooke, F. L., Wang, J., & Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? an investigation of the chinese banking industry. *Applied Psychology: An International Review*, 68(4), 695-718. doi:10.1111/apps.12184
- Finanssiala. (2019). *Töissä finanssialalla 2019*. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA\\_Töissä\\_finanssialalla\\_2019.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf)  
[http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA\\_Töissä\\_finanssialalla\\_2019.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf)  
[Viitattu 29.10.2019.](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf)
- Finanssivalvonta. (2018). *Määräykset ja ohjeet 7/2018*. Sijoituspalvelujen toiminnan järjestäminen ja menettelytavat.

[https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskokoelma/2018/07\\_2018/2018\\_07.m2.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskokoelma/2018/07_2018/2018_07.m2.pdf) Viitattu 10.12.2019.

- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E. S., & Sikora, P. (2008). The changing workplace and its effects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 215-236. doi:10.1177/0021886307312771
- Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., . . . Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 91(4), 729-768. doi:10.1111/joop.12237
- Heinonen, M. (2019). Kauppakorkeakoulu, School of Business and Economics, Taloustieteet, Business and Economics, Jyväskylän yliopisto, . . . 20424. "Tää laji on maraton eikä maili" : Johtaminen jatkuvassa muutoksessa Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/64853> <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201906263449>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464. doi:10.1080/14697017.2011.630506
- Kling, A. (2009). The root of the financial crisis. *Policy Review*, (158), 21-33. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=47123653&login.asp&site=ehost-live>
- Komulainen, H., & Saraniemi, S. (2019). Customer centricity in mobile banking: A customer experience perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1082-1102. doi:10.1108/IJBM-11-2017-0245
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Larsson, A., & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), 858-877. doi:10.1108/IJBM-08-2016-0112
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling & Development*, 91(3), 269-279. doi:10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. doi:10.1111/ijmr.12076
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. doi:10.1002/job.165
- Luthar, S.S. & Cicchetti, D. 2000. The construct of resilience: Implications for interventions and social policies: *Development and Psychopathology*

- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Masten, A. S. (2014). Global perspectives on resilience in children and youth. *Child Development*, 85(1), 6-20. doi:10.1111/cdev.12205
- Masten, A. S., & Obradovic, J. (2006). Competence and Resilience in Development. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 13-27. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1196/annals.1376.003>
- OP Ryhmä. (2020). Ketterä toimintatapa. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa> Viitattu 8.1.2020.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 12, 95-117. doi:10.1002/smj.4250121008
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C & Norcross, J. C. (1992). In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors: *American Psychologist*.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=7475837&login.asp&site=ehost-live>
- Roy, S., & Purkayastha, S. (2007). Philosophy and strategy: Learnings from the great thinkers. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 4(4), 54-62. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=27963479&login.asp&site=ehost-live>
- Saari, O. (2015). *Aki Hintsa – Voittamisen anatomia*. Helsinki: WSOY
- Sharma, S., & Sharma, S. K. (2016). Team Resilience: Scale Development and Validation. *Vision* (09722629), 20(1), 37-53. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0972262916628952>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Varney, G. H. (2017). Change your change process and make change work. *Organization Development Journal*, 35(1), 25-33. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=139730913&login.asp&site=ehost-live>
- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 119-138. doi:10.1080/15555240.2017.1329629
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.361