

Pasi-Heikki Rannisto & Elias Pekkola

Työyhteisöjen kriisivalmiuden ja resilienssin vahvistaminen

Hankkeen rahoittajat: Työsuojelurahasto ja Tampereen yliopisto

Pasi-Heikki Rannisto & Elias Pekkola: Työyhteisöjen kriisivalmiuden ja resilienssin vahvistaminen

Julkaisija: Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta,
Johtamisen, hallinnon ja arvioinnin tutkimuskeskus TAUGO

Tampere 11.7.2025

Sivumäärä: 26

ISBN 978-952-03-4072-8 (verkkojulkaisu)

Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ja työyhteisöissä on kuljettu viime vuosina muutoksista ja kriiseistä toiseen. Lähes pari vuosikymmentä työyhteisöjä on pommitettu organisaatiouudistusten epämääräisellä joukolla toiveita ja kehittämisimpulsseja. Eikä ulkopuolinen maailmakaan ole toiminut mitenkään ennustettavasti. Jatkuvat kriisit ovat seuranneet toisiaan, alkaen Covid 19 -viruksesta, jota seurasi Venäjän hyökkäyksen aiheuttamat talouden turbulenssit ja nyt viimeksi USA:n presidentin Donald Trumpin liikkeelle sysäävät haasteet maailman taloudessa ja turvallisuudessa. Näillä kaikilla on ollut suoria ja epäsuoria vaikutuksia työyhteisöjen toimintaan haitaten niiden kykyä suoriutua tehtävistään.

Kriisi on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja osin kompleksinenkin. Sitä voidaan lähestyä monelta kannalta ja se voi vaikuttaa yksilöön ja organisaatioon eri tavoin. Tässä mielessä kriisi on käsitteenä ja tilana organisaatiolle ristiriitaisuuksien tila, jonka katsotaan uhkaavan sen olemassaoloa ja toimintaympäristöä tai vähintäänkin pakottavan sen muutokseen (livari 2011). Kriisiin ajautumisen syyt voivat olla lähtöisin organisaation sisältä esimerkiksi vääränlainen toiminta (vuorovaikutusongelmat, laittomuudet tai suoranaiset rikokset) tai kriisiin voidaan ajautua yllättävistä ulkopuolisista tekijöistä johtuen (vrt Covid-19-pandemia, talouden turbulenssi). Kriisi voi olla myös evolutionaarisesti kehittyvä (esim. turvallisuuskulttuurin ongelmat vartiointialalla), tai täysin yllättävä (Venäjän hyökkäyssota tai covid-19 pandemia). Kriisi vaikuttaa eri tavoin eri toimijoihin aina yksilöstä kansakuntaan asti (Häikiö ym. 2021). Kriisillä voi olla myös lyhyen tai pitkän aikavälin positiivisia vaikutuksia, kuten yhteisöllisyyden ja resilienssin vahvistuminen ("Talvisodan henki") (Nyyssölä 2006). Kriisi tässä tutkimuksessa nähdään työyhteisöä ja yksilöä kohtaavana poikkeuksellisenä muutostilanteena, jolla on useita ja osin ristiriitaisia vaikutuksia ihmisen ja työyhteisön toimintaan.

Työsuojelurahaston rahoittaman TYÖRES-hankkeen tavoitteena oli tuottaa kriisinhallinnan ja -johtamisen välineitä ja menetelmiä sote-alan työyhteisöille. Hankkeen tavoitteena oli myös tunnistaa kriisien tekijöitä, ratkaisuja sekä kasvattaa työyhteisöjen resilienssiä muutosten hallintaan sekä kriiseissä selviämiseen. Tausta-aineistoa hankkeelle on kerätty useissa Tampereen yliopiston ja TAUGO-tutkimuskeskuksen tutkimus- ja arviointihankkeissa. TYÖRES-hankkeessa täydennetään kerättyjä tietoja ja sovelletaan niitä yhdessä työyhteisöjen kanssa tavoitteena koota opeista menetelmiä ja välineitä kohdata tulevaisuuden kriisit. Huomiota kiinnitetään niin johtamiseen kuin työyhteisön toimintaan. Kootun aineiston avulla tuotettiin hankkeen työpajoissa konkreettisia välineitä keskeisiin kriiseissä esiintyviin tilanteisiin. Työpajojen katsotaan myös lisäävän hankkeessa mukana olevien yksilöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden resilienssiä kohdata tulevaisuuden muutoksia ja kriisejä. Kehittämistyö hyvinvointialueilla on vasta alussa. Tämä oli hankkeen kannalta sekä etu että haaste.

Tämän tutkimushankkeen teoreettinen ja käsitteellinen perusta muodostuu kokonaisuudesta, jossa keskeisinä tekijöinä ovat: a) kriisi ilmiönä ja vaikutuksina, b) kriisiä aiheuttavien tekijöiden ja ratkaisujen tunnistaminen ja c) resilienssi eli muutosjoustavuus ja -kestävyys, joka kehittyä kriisin tunnistamisen ja osallistavan ongelmanratkaisun myötä. Näin työyhteisöille muodostuu kriisinhallinnan, -johtamisen ja muutosvalmiuden välineitä lisäten yhteisön ja yksilön kokonaisresilienssiä.

Aineistoa koottiin kahdesta suunnasta. Aikaisempien hankkeiden, kuten Tampereen toimintamalliarvioinnin, Helsingin johtamismalliarvioinnin, Suomen koronajohtamisen 2. vaiheen arvioinnin sekä Hyvinvointialueiden, kuntien ja valtion toimintaa tarkastelevassa HALKO-hankkeen yhteydessä toteutettujen kyselyjen, haastattelujen ja työpajojen yhteydessä on kerätty aineistoa, joka tuottaa näkökulmia ja vastauksia myös työyhteisön kriisien syihin ja seurauksiin.

Toisena keskeisenä aineistona on Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (Varha) Sydänkeskuksessa toteutetut työpajat, jossa osallistujat tunnistivat työyhteisön kriisejä ja niiden tekijöitä sekä hahmottelivat ratkaisuja, joilla työyhteisön kriisejä tulisi ratkoa ja yhteisöjen resilienssiä vahvistaa. Tavoitteena oli myös saada muita hyvinvointialueita mukaan tutkimus- ja kehittämistyöhön, mutta niiden muutosvaihe osoittautui niin hektiseksi, että tässä ei päästy konkretiaan. Tarve kyllä tunnistettiin myös muissa hyvinvointialueissa.

Hankkeen toteuttajana toimi Tampere University Centre for Governance and Evaluation (TAUGO), joka on Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnan tutkimuskeskus. Päättäjänä toimi tutkimusjohtaja Pasi-Heikki Rannisto sekä apulaisprofessori Elias Pekkola. Hankkeen rahoittajana toimi Työsuojelurahasto, jolle osoitamme lämpimät kiitokset.

Työyhteisöjen kriisivalmiuden ja resilienssin vahvistaminen - TYÖRES	1
Johdanto	3
Käsitteitä ja teoreettinen viitekehys	6
Kriisi	6
Resilienssi	7
Aikaisemmat tutkimukset	8
Tampereen toimintamalliuudistus ja sen arviointi (Rannisto 2015)	8
Helsingin johtamismallin uudistus (Jäntti ym. 2021)	10
Koronajohtaminen Suomessa (Stenvall ym. 2022)	13
Hyvinvointialueiden, kuntien ja valtion välisten suhteiden ja työnjaon tutkimus – HALKO (Paananen ym. 2025).....	14
Tapaustutkimus.....	16
Tapauksen kuvaus ja dokumenttianalyysi.....	16
Työpajojen aineiston analyysi	17
Työyhteisön kriisit ja resilienssi – yhteenveto ja pohdinta	18
Konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja tunnistettuihin työyhteisön kriiseihin.....	20
Vuorovaikutusongelmat ja luottamuspula	20
Työkuormitus ja epätasainen työnjako	21
Johtamisen ja rakenteiden kehittäminen	22
Traumaattisten tapahtumien käsittely.....	23
Kulttuurin ja ilmapiirin muutos.....	23
Lähteet	25

Käsitteitä ja teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys rakentuu kriisin ja resilienssin käsitteiden ympärille. Kriisi nähdään poikkeuksellisenä muutostilanteena, joka voi uhata organisaation olemassaoloa ja aiheuttaa työyhteisöön monenlaisia ongelmatilanteita. Resilienssi puolestaan on kykyä selviytyä ja sopeutua muuttuneisiin ja uhkaaviinkin tilanteisiin. Tässä luvussa kuvatut käsitteet toimivat kehyksenä, jonka avulla aikaisempien tutkimusten yhteydessä kerättyä ja tämän hankkeen aikana koostunutta aineistoa tulkitaan, analysoidaan ja jäsennetään.

Kriisi

Kriisejä voidaan lähestyä ja jäsenellä useista eri näkökulmista ja usean eri tieteen avulla. Kriisit myös näyttäytyvät erilaisina, mikäli niitä tarkastellaan esimerkiksi luonnontieteiden, psykologian, talouden tai vaikka viestinnän näkökulmasta (Saarelainen 2021). Tässä työssä kriisejä tarkastellaan organisaatioiden ja työyhteisöjen tulokulmasta.

Organisaatiot ovat jatkuvasti alttiita erilaisille kriiseille. Kriisit uhkaavat niiden perustoimintaa ja pakottavat ne reagoimaan kriisien aiheuttamiin ulkoisiin tai sisäisiin vaikutuksiin. Pahimmillaan kriisit vaarantavat organisaation talouden, asiakassuhteet, jopa olemassaolon (James & Wooten 2005). Usein kriisit puhkeavat yllättäen, olkoonkin, että ne ovat saattaneet kehittyä organisaation toiminnan seurauksena pidemmän aikaa. Kriisit jaetaan usein äkillisiin ja kehittyviin kriiseihin (James & Wooten 2005, Saarelainen 2021). Äkillinen kriisi voi puhjeta nopeastikin ulkoisen tapahtuman vuoksi aiheuttaen jopa trauman. Esimerkiksi koronavirus aiheutti monille organisaatioille välittömän ja akuutin kriisin. Toimintaa oli muutettava nopeasti, suunnattava resursseja poikkeuksellisella tavalla ja ohjeistettava henkilöstöä suojautumaan. Yksilötasolla saatettiin sairastua tai läheinen saattoi jopa kuolla.

Kytevät kriisit saavat usein alkunsa organisaation sisältä pieninä ongelmoina, jotka sivuutetaan ja ne pääsevät kasvamaan aikaa myöten kriiseiksi. On arvioitu, että valtaosa organisaatiokriiseistä on luonteeltaan kyteviä ja ne saavat alkunsa esimerkiksi johtamisen väärinkäytöstä, prosessien toimimattomuudesta, osastojen välisestä haitallisesta kilpailusta, jota yrityskulttuuri saattaa vielä vahvistaa. Kriisi paljastaakin organisaation johtamiskulttuurin usein paremmin kuin mikään muu tilanne (Ciekanowski ym. 2023, Seeck 2009).

Organisaatiokriisien tarkastelua voidaan jaotella myös sen mukaan, ovatko ne lähtöisin sisäisistä vai ulkoisista tekijöistä. Yleisimmät sisäisten kriisien lähteet ovat seurausta organisaation omasta toiminnasta tai toimimattomuudesta. Puolestaan ulkoiset kriisit johtuvat ympäristön äkillisestä tapahtumasta, johon organisaatio ei voi itse vaikuttaa. Tyypillisten ulkoisten kriisien lähteitä ovat teknologiset tai taloudelliset muutokset, luonnonuhat (makro) sekä organisaation toimintaympäristön nopeat muutokset (mikro). Ciekanowski ym. 2023).

Kriisien syvyyttä ei voi mitata puhtaasti objektiivisesti. Kriisin kokeminen on usein yksilöllistä eli se, mikä on toiselle kriisi, voi toiselle olla vain normaali tapahtuma. Reaktioon vaikuttavat monet eri tekijät kuten synnynnäiset ominaisuudet, aikaisemmat kokemukset sekä nykyinen elämäntilanne. Kriisistä seuraa hetkellistä tai pidempiaikaista stressiä, josta voi aiheutua monenlaista psyykkisiä tai fyysisiä seurauksia. (Saarelainen 2021) Yksilön ajautuessa kriisin kautta stressiin, on sillä vaikutuksia myös tämän työyhteisöön. Usein yksilö viestii sanallisesti tai

sanattomasti ympärilleen, mikäli hänen tilanteensa on kriisiytynyt ja tämä vaikuttaa myös muihin työyhteisön jäseniin.

Työyhteisössä traumaattisia kriisejä aiheuttavat muun muassa irtisanomiset, organisaatiouudistukset tai työpaikan konfliktit. Kuitenkin reaktiot kriisiin vaihtelevat. Osa innostuu uusista haasteista, kun puolestaan osa saattaa lamaantua. Aikaa saattaa kulua ongelmien tuloksettomaan läpikäyntiin ja syyllisten etsintään, mikä syö entisestään työyhteisön resursseja ja henkisiä voimavaroja. Organisaatio toimiikin usein kriisin hetkellä samoin kuin ihminen. Se saattaa lamaantua, paeta tai ryhtyä vastarintaan. Olennaista kriisistä selviämisen kannalta on aikaisemmat kokemukset ja johdonmukainen toiminta. (Saarelainen 2021) Tässä työssä tarkastellaan työyhteisön kriisejä ja pyritään tunnistamaan niiden syitä ja mahdollisia ratkaisukeinoja. Samalla pyritään kasvattamaan työyhteisön resilienssiä kriisejä kohtaan.

Resilienssi

Resilienssi tarkoittaa kykyä selviytyä ja palautua vaikeista tilanteista, muutoksista ja vastoinkäymisistä. Se on joustavuutta sekä kykyä uudistua ja sopeutua ja jatkaa eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta (Janhonen 2019, Pal 2013, Saari 2016, Wu ym. 2013). Resilienssi ei ole synnynnäinen ominaisuus sen paremmin yksilölle kuin organisaatiollekaan, vaan se kehittyy kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta ja sitä voi myös kehittää (Bonanno 2005, Lipponen 2020, Pietikäinen 2017, Poijula 2018, Sutcliffe & Vogus 2003). Organisaation resilienssin kolme voimaa tai ominaisuutta ovat toimintakyky, toipuminen ja sopeutuminen (Annarelli & Nonino 2016). Resilientti organisaatio ei lamaannu yllättävissä tilanteissa, vaan sillä on kyky toipua kriisien jälkeen itselleen ideaaliin toimintatilaan. Toipuminen kriisiä edeltävään tilaan ei yleensä ole mahdollinen, koska sekä ulkoinen ympäristö että sisäinen toiminta ovat muuttuneet tai ainakin tulkinta niistä on muuttunut. Resilientti organisaatio kuitenkin löytää toiminnastaan sellaisia toimintamalleja, jotka ovat käyttökelpoisia kriisin jälkeenkin. Tässä mielessä resilientti organisaatio on sopeutumiskykyinen (Janhonen 2019).

Kriisitilanteessa organisaation toiminta tapahtuu perusoletusten varassa ja siksi sopeutumiskyvyn kehittämistä on tehtävä aikana, joka on normaali. Käytännössä resilienssin vahvistaminen on siis muutoskyvykkyyden ja uudistumisen parissa tehtävää normaalia organisaation toimintaa, jossa yksilön rooli ja selviytyminen ovat keskeistä (Nieminen ym. 2017). Lisäksi kriisitietoisuuden kasvattaminen auttaa organisaatiota selviämään ja sopeutumaan paremmin kuin ilman näitä ominaisuuksia. Organisaation resilienssiä lisää jaettu tieto ja osaaminen, yhteinen päätöksenteko ja ylipäätään ihmistä arvostava ja osallisuutta korostava johtaminen ja toimintakulttuuri. Muutosvalmiutta parantavat myös ennakkoon tehdyt suunnitelmat ja varoitusmerkkien asettaminen sekä niihin reagointi. (Lee ym. 2013, Seville 2017).

Ihminen on asiantuntijatyössä organisaation keskeisin resurssi, eikä näin ollen organisaation resilienssiä ole ilman yksilöiden resilienssiä. Työntekijöiden kyky toimia yhdessä ratkaisee sen, miten organisaatio toimii paineen alla eli myöskään yksilön ominaisuudet ja kyvykkyydet eivät yksin ratkaise organisaation resilienssiä (Bell 2020, Lipponen 2020). Yksilön resilienssin kannalta positiivinen ajattelu on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi (Pojula 2018, Webb 2013). Samalla kun positiivinen ajattelu vahvistaa yksilön voimavaroja, kasvattaa se myös organisaation resilienssiä (Luthans & Youssef 2007, Youssef & Luthans 2007).

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä, johtaminen ja toiminta rakentuvat voimakkaiden ja itsenäisten professioiden, hierarkisten organisaatioiden ja pitkälle viedyn erikoistumisen varaan. Nämä ominaisuudet eivät parhaalla mahdollisella tavalla tue resilienssin muodostumista. Eskolan (2018) mukaan resilienssiä rakentaviksi johtamisen menetelmiksi ovat osoittautuneet ketterästi johdetut organisaatiot, joissa yhdistetään erilaisia osaamisia sekä pidetään huolta työntekijöiden motivaatiosta ja itseohjautuvuudesta. Resilienssiä vahvistaa myös toimintatavat, joilla tuetaan verkostoitumista ja vahvuuksien varaan rakentuvaa yhteistyötä. Sen sijaan toimintojen pilkkominen tarkkarajaisiin yksiköihin luo tarpeettomasti siiloja, jotka haittaavat yksiköiden ja yksilöiden välistä yhteistyötä (Janhonen 2019).

Aikaisemmat tutkimukset

Tampereen toimintamalliuudistus ja sen arviointi (Rannisto 2015)

Tampereen kaupunki uudisti toimintamallinsa vuonna 2007. Valmistelu uuteen toimintamalliin alkoi vuonna 2002 ja sen keskeisiksi tavoitteiksi asetettiin seuraavat tavoitteet:

- Poliittisen päätöksenteon vahvistaminen valtuuston ohjausvaltaa kasvattamalla ja luottamuspäätöksentekoa vahvistamalla. Poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen työnjakoa selkiytetään sekä tilaajan ja tuottajan tehtävät eriytetään poliittisessa päätöksenteossa.
- Palvelutuotantoa tehostetaan toteuttamalla asiakaslähtöisyyttä ja prosessiajattelua. Tuotantoa tehostetaan etsimällä vaihtoehtoisia tuotantotapoja sekä keskittämällä tukipalveluita sekä mahdollistamalla palveluntuottajien keskittymisen ydintehtäviin.
- Strategisen johtamisen vahvistaminen uudistamalla konsernin johtamista ja konsernihallintoa, vahvistamalla omistajaohjausta sekä lisäämällä kaupunginhallituksen strategista ohjausvaltaa. Myöhemmin strategisen johtamisen vahvistaminen laajentui koskemaan koko kaupunkia ja sen yksiköitä.

Tampereen toimintamalliuudistus rakentui siis käytännössä kolmen kokonaisuuden varaan. Poliittinen johtaminen uudistettiin ottamalla käyttöön pormestarimalli. Palveluiden tuottaminen järjestettiin uudella tavalla hyödyntämällä tilaaja-tuottajamallia ja vahvistamalla asiakaslähtöisyyttä ottamalla käyttöön elinkaarimalliin perustuva asiakaslähtöinen prosessimalli. Kokonaisuutena johtamisen, palvelujen järjestämisen ja tuottamisen sekä asiakaslähtöisyyden yhdistäminen uudistivat kaupungin toimintoja Suomessa ennen näkemättömällä tavalla. Eikä ristiriidoiltakaan voitu välttyä.

Arviointihankkeen aikana aineistoa uudistuksesta ja sen vaikutuksista eri toimintoihin, myös henkilöstöön, kerättiin erilaisin haastatteluin, työpajoin ja seminaarein yli sadassa tilaisuudessa sekä toteuttamalla henkilöstökysely, johon vastasi 3430 ihmistä kaupungin ja liikelaitosten henkilöstöstä.

Arviointihankkeen aineistoa läpikäydessä työyhteisön kriisien näkökulmasta voidaan havaita seuraavia tekijöitä, jotka aiheuttavat tai vahvistavat työyhteisön kriisejä:

- Johtamisen ja organisaatorakenteiden ongelmat
- Byrokratia ja hallinnollinen kuormitus

- Luottamuksen ja vuorovaikutuksen puute
- Mallin toiminnalliset ongelmat sekä epäselvyys
- Taloudellinen paine ja osaoptimointi

Johtamisen ja organisaatorakenteen ongelmat nousivat esiin roolien muutoksen seurauksena. Apulaispormestareiden rooli valmistelua ohjaavina luottamushenkilöinä tuli aikaisempaa voimakkaammin johtavien viranhaltijoiden pöydälle. Toisaalta samaan aikaan apulaispormestareilla oli johtamisen kannalta jossain määrin epäselvä rooli tilaajalautakuntien johtajina. Samaan aikaan myös tuottajaorganisaatiossa oli johtokunnat, jolloin tilaajan ja tuottajan ohjaus tapahtui eri luottamushenkilöelinten toimesta. Tämä epäselvyys aiheutti suoria ja epäsuoria ongelmia johtamisen käytännön toteutukselle. Johtamisen ja organisaatorakenteiden ongelmat juontuivat myös asiakasrajapintaan asti. Ajoittain asiakas kuuli palveluita tuottavilta toimijoilta, että ”kääntykää tilaajan puoleen, me vain tuotamme sitä, mitä meiltä on tilattu”.

Byrokratia ja hallinnollinen kuormitus lisääntyivät mallin seurauksena, sillä aikaisemman hallinnollisen ohjauksen rinnalle tarvittiin mallissa sopimusohjaus. Käytännössä tämä edellytti prosessien kuvaamista, palveluiden tuotteistamista ja niille hinnan määrittämistä. Valtuusto kuitenkin myönsi suoria määrärahoja palvelutuotantoon, jolloin sopimukset, palvelukuvaukset ja hinnoittelumekanismit näyttäytyivät turhana byrokratiana aikaisempaan verrattuna. Lisäksi osa toiminnoista, erityisesti tekninen toimi, oli toiminut jo aikaisemminkin mallilla, joka muistutti tilaaja-tuottajamallia. Nyt luotiin uusi toimija tekemään tilausta kokonaisuudesta, tuottaja edelleen kilpailutti ja tilasi käytännön rakentamistoimintaa alihankkijoilta ja sopi oman tuotannon sisällä töistä. Tilaaminen toimintona näyttäytyi turhana byrokratiana, joka aiheutti tyytymättömyyttä ja ihmisten välisiä hankauksia. Samaan aikaan on kuitenkin huomattava, että prosessien kuvaamisella ja palvelujen tuotteistamisella saatiin aikaan monia kehitysaskelia palvelutuotannon laadussa ja tuloksellisuudessa.

Luottamuksen ja vuorovaikutuksen puute nostatti ongelmia organisaation sisällä kahdessa suunnassa eli toisaalta prosessien kuvaaminen ja palvelujen tuotteistaminen aikaansai asiakasrajapinnassa tunteen, ettei heidän ammattitaitoonsa ja palveluetiikkaansa luoteta. Ja vaikka uudistusta tuettiin vahvalla viestinnällä ja muutosagenteilla, jäi henkilöstölle tunne, että uudistusta ajetaan ylhäältäpäin johdon intressein eikä työntekijöiden huolia ja näkökulmia kuunnella. Toinen keskeinen suunta, jossa kokemus luottamuksen puutteesta esiintyi, oli ylin viranhaltijajohto. Heidän toimintansa ja asiantuntemuksensa oli ollut ennen toimintamalliuudistusta itsenäinen ja erityinen, nyt apulaispormestarit ja pormestari yrittivät ohjata valmistelua ja valmistelussa esitettäviä vaihtoehtoja tavalla, johon ei ollut totuttu. Tämä puuttuminen aiheutti vähintäänkin henkilökohtaisia turhaumia.

Mallin toiminnalliset ongelmat ja epäselvyys näyttäytyivät varsinkin alkuvaiheessa tietämättömyytenä eri toimijoiden roolista ja mandaatista. Tilaaja uutena toimijana nousi kehittämään ja esittämään erilaisia toiveita ja vaatimuksia, jotka vietiin sopimusten sisältöihin. Kuitenkin varsinainen kehittäminen kuului tuottajaorganisaatiolle eikä tilaajalla ollut tuotantoa ohjaavaa roolia muutoin kuin sopimusten puitteissa. Monet aikaisemmin tuotannon esihenkilötehtävissä toimineet kuitenkin käyttivät aikaisempia kokemuksiaan sekä suhteitaan ja pyrkivät puuttumaan suoraan tuotannossa toimivien toimintaan. Tilaajan ja tuottajien väliset ongelmat jatkuivat jossain määrin koko toimintamallin ajan, olkoonkin, että osa haasteista ei ollut mallin vika, vaan malli tarjosi pelikentän käydä työyhteisöiden ja organisaatioiden sisäisiä valtapelejä.

Kaikessa hallinnon kehittämisessä on viime vuosikymmeninä ollut mukana taloudellinen ulottuvuus. Vaikka Tampereen toimintamalliuudistus aikaansaikin monia kehitysaskelia palvelujen tehokkuuden ja laadun suhteen, oli varsinkin alkuvaihe haasteellinen. Malli edellytti useita lisärekrytointeja erityisesti tilaajaorganisaatioon. Nämä osaajat olivat pois tuottajaorganisaatiosta, jossa johtaminen häiriintyi. Samaan aikaan tilaajalle siirtyneet esihenkilöt vahvaan kokemukseensa perustuen esittivät erilaisia toiminnallisia ja taloudellisia kehittämistoimia tuotannon suuntaan. Tässä paineessa organisaatio lähti kehittämään palvelutasolla omaa toimintaansa, mikä näyttäytyi myöhemmin osaoptimointina. Tehokkuuden kehittämisen paine ja taloudellisten tavoitteiden läsnäolo palvelujen sisällön kehittämisessä oli henkilöstölle uutta. Aikaisemminhan määrärahaohjattu toiminta keskittyi lähinnä resurssien määrän sekä tuotettavien palvelujen määrän tarkkailuun, nyt mukaan tuli kokonaan uudenlainen ajattelu laadun, vaikuttavuuden ja tulokellisuuden muodossa. Uudet tavoitteet luonnollisesti aikaansaativat tyytymättömyyttä ja palvelutasolla myös työyhteisöille kriisejä.

Helsingin johtamismallin uudistus (Jäntti ym. 2021)

Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmän uudistus toteutettiin vuonna 2017. Uudistuksen taustalla on kaupunginvaltuuston päätös 22.6.2016, jossa linjataan tavoitteet uudistukselle. Näitä olivat:

- Asukaslähtöisyys kaupungin palvelukokonaisuudessa paranee.
- Osallistumisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet paranevat kaupunkitasoisesti ja alueellisesti.
- Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuus paranee.
- Valmistelu ja päätöksenteko säilyvät selkeästi erillään.
- Luottamushenkilöiden toimintaedellytykset paranevat.
- Kaupungin toiminnan tuottavuus ja kustannustehokkuus paranevat.

Uudistukseen sisältyi kolme keskeistä muutosta. Ensinnäkin Helsinki siirtyi pormestarimalliin, jossa kaupungille valittiin pormestari ja neljä apulaispormestaria. Tätä ennen Helsingin kaupungin johtaminen perustui virkajohtajamalliin, jossa kaupungin johtohenkilönä toimi kaupunginjohtaja, jonka lisäksi ylimpään viranhaltijajohtoon kuului neljä apulaiskaupunginjohtajaa. Pormestarimallilla pyrittiin erottamaan toisistaan viranhaltijavalmistelu ja poliittinen päätöksenteko. Valtuusto valitsee päätoimisina luottamushenkilöinä toimivat pormestarit ja apulaispormestarit vaalikaudeksi kerrallaan. Pormestari toimii kaupunginhallituksen puheenjohtajana ja apulaispormestarit toimialalautakuntien puheenjohtajina sekä kaupunginhallituksen jäseninä. Toiseksi kaupunkiorganisaatiota uudistettiin siirtymällä virastomallista ns. toimialamalliin: Hallintokuntien rajoja poistettiin yhdistämällä virastoja laajemmiksi toimialoiksi siten, että keskushallinnon lisäksi muodostettiin neljä toimialaa aikaisempien 31 viraston tilalle. Lisäksi lautakuntarakenne uudistettiin yhdistämällä aikaisemmat 14 lautakuntaa neljäksi toimialalautakunnaksi. Toimialamallin tavoitteina on, että palvelujen asukaslähtöisyys paranee ja kaupunginvaltuuston sekä kaupunginhallituksen strateginen ohjaus tehostuu. Kolmanneksi johtamisjärjestelmän uudistuksen yhteydessä uudistettiin kaupungin osallisuus- ja vuorovaikutusmalli, jonka avulla tavoitellaan kaupungin toiminnan asukaslähtöisyyden ja kaupunkilaisten osallisuuden parantumista. Johtamisjärjestelmään kytkeytyvän Helsingin

osallisuus- ja vuorovaikutusmallin periaatteena on hyödyntää kaupunkilaisten osaamista ja asiantuntemusta, mahdollistaa omaehtoinen toiminta ja luoda yhdenvertaiset osallistumismahdollisuudet. Tarkoituksena on lisätä asukkaiden ja palveluiden käyttäjien osallistumista palveluiden sekä päätöksenteon kehittämiseen.

Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmän uudistusta voi kokonaisuutena pitää erittäin merkittävänä ja laajana hallinnonuudistuksena, johon liittyvät muutokset näkyvät niin työntekijöiden, esihenkilöiden kuin poliittisen ja viranhaltijajohdon tasolla. Helsingin kaupungin palveluksessa työskenteli noin 38000 työntekijää, ja Helsinki oli ja on yksi Suomen suurimmista työnantajista.

Uudistus pyrki vastaamaan kolmeen kuntajohtamisen ajankohtaiseen ja pysyväisluontoiseen haasteeseen. Ensinnäkin poliittisen johtamisen ja poliittisten päätöksentekijöiden tahdon kanavoitumisen käytännön hallintotoimintaan, palveluihin ja kehittämiseen koettiin olevan puutteellista. Keskustelu asiasta käsitteli virkajohdon ja poliittisen johdon välistä työnjakoa, rooleja ja asemaa. Virkajohtajamallin nähtiin vaikeuttavan poliittisen tahdon kanavoitumista ja siksi pormestarimalliin ladattiin monia odotuksia poliittisen johtamisen tehostumisen, politiikan kasvattamisen ja politiikan kiinnostavuuden osalta. Toisena haasteena oli kuntahallinnon ja palvelutuotannon siiloutuminen ja tähän liittyvä kokonaisuuden hallinnan pirstoutuminen. Perinteisen lautakuntajärjestelmän nähtiin osaltaan heikentävän hallituksen mahdollisuuksia kokonaisuuden hallintaan, ja etenkin ns. valiokuntamallin ja puheenjohtajamallin on arvioitu edesauttavan siiloista eroon pääsyä, samalla kun ne korostavat vaaleilla valittujen luottamushenkilöiden merkitystä. Kolmanneksi keskeiseksi haasteeksi oli tunnistettu osallistuvan demokratian muotojen heikko juurtuminen osaksi kaupungin kehittämistä ja päätöksentekoa.

Edustuksellisen demokratian rinnalla katsottiin tarvittavan entistä vahvemmin osallistuvan demokratian muotoja kaupungin johtamisen kehittämiseksi. Tämä muutos vaikuttaa onnistuessaan niin viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden kuin työntekijöiden, mutta myös kuntalaisten rooleihin ja toimintaan. Kuntien ja kaupunkien perinteisiä tehtäväalueita ovat hyvinvointipalvelujen järjestäminen, elinkeinojen kehittäminen sekä yhdyskuntarakenteeseen, demokratiaan ja identiteettiin liittyvät kysymykset. Näiden ohella kaupunkien rooli ilmastonmuutoksen torjunnassa ja laajemmin ympäristökysymyksissä on olennaisen tärkeä. Viimeistään COVID 19 -pandemian myötä myös kaupunkien rooli kriisien torjunnassa ja hallinnassa on kasvattanut merkitystään. Kaupungistumiskehityksen myötä kaupunkien merkitys erilaisten globaalien ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisijana on yhä merkittävämpi, mikä osaltaan luo tarvetta johtamisjärjestelmien kehittämiseksi.

Helsingin toimintamallin arvioinnin toteuttamisessa hyödynnettiin erilaisia aineistoja, joista keskeisen osan muodosti haastatteluaineisto. Tutkimusryhmä haastatteli syksyllä 2019 yhteensä 73 Helsingin kaupungin viranhaltijaa ja luottamushenkilöä. Haastatteluaineistoa täydennettiin vielä syksyn 2020 aikana, jolloin haastateltiin uudelleen pormestari ja kuusi viranhaltijaa. Tämän lisäksi toteutettiin neljä fokusryhmähaastattelua (nuoriso-, vammais- ja vanhusneuvostojen jäsenille sekä stadiluotseille), joiden avulla tavoitettiin yhteensä 21 henkilöä. Arvioinnin toteuttamiseksi kerättiin alkuvuodesta 2020 myös tietojohtamiseen liittyvää kyselyaineistoa. Kysely osoitettiin Helsingin kaupungin 1281 viranhaltijalle ja siihen saatiin 379 vastausta (vastausprosentti 29,6 %). Aineistoina on käytetty myös dokumenttiaineistoa, Helsingin intranetin kautta kerättyä kyselyaineistoa sekä Helsingin kaupungin toteuttamaa muutospulssikyselyaineistoa vuodelta 2019.

Tarkasteltaessa raporttia ja aineistoja työyhteisöjen kriisien ja ongelmien aiheuttamisen näkökulmasta, voidaan tunnistaa kriisitekijöitä, jotka liittyvät erityisesti johtamisjärjestelmän uudistuksen toteutukseen ja sen vaikutuksiin organisaatiokulttuuriin, työnjakoon ja henkilöstön kokemuksiin. Keskeisinä ongelmia aiheuttavina tekijöinä voidaan pitää:

- Ohjohtaminen ja epäselvä työnjako
- Viestinnän ja osallistamisen puutteet
- Vallan keskittyminen ja kasvottomuus
- Johtamisen laatu ja esihenkilötyön ongelmat
- Työkuorman kasvu ja työssä jaksamisen ongelmat

On selvää, että johtamiseen liittyvien uudistusten yhteydessä esiintyy tietämättömyyttä ja epäselviä vallan ja vastuun tilanteita, jotka olivat aikaisemmassa mallissa jo aikaa myöden tulleet ratkoiksi. Helsingin kaupungin johtamismalliuudistuksen myötä nämä johtamismalliin liittyvät ongelmat kulminoituivat erilaisiin epäselvyyksiin siitä, kenen vallassa jonkin yksittäisen päätöksen tekeminen on ja ovatko valtasuhteet muuttuneet. Erityisesti pormestari sai uudistuksessa merkittävän vallankäytön mandaatin. Tehtävän haltija myös osasi ja halusi valtaansa käyttää. Vallankäyttöä harjoitettiin myös hallintorakenteiden ohi ja yli. Tämä vallankäyttö söi merkittävästi tilaa itseohjautuvuudelta, jolloin myös työnjaolliset haasteet nousivat esiin. Välineeksi työnjaollisiin ja ohjohtamisen ongelmiin esitettiin tarve oheistuksen selkiyttämiseen ja tarkkoihin tehtävämääriksiin. uudistuksen alkuvaiheessa vastuut ja roolit erityisesti ylimmässä johdossa olivat epäselkeitä, minkä seurauksena johtaminen oli vaikeaa ja työn organisointi puutteellista. Käytännössä esiintyi merkittävä määrä tyytymättömyyttä erityisesti pormestarin ja apulaispormestarien kesken sekä pormestarin ja toimialajohdon välillä. Tällä epäselvyydellä oli myös vaikutuksensa työyhteisöjen toimintaan sekä jossain määrin byrokratian lisääntymiseen.

Uudistusten yhteydessä on usein tiedonkulun puutteita. Viestintää pyritään tekemään suunnitelmallisesti, mutta silti viesti ei tavoita kaikkia eikä tule ymmärretyksi viestinnän suunnittelijoiden toivomalla tavalla. Keskeinen tekijä tällä ohiviestimiselle on vastaanottajien näkökulmien moninaisuus. Vastaanottajat saattavat olla uudistusta vastaan tai tulkitsevat uudistuksen tavoitteita ja toteutusta itselleen merkityksellisellä tavalla, joka on toinen, kuin mitä viestin lähettäjä on tarkoittanut. Usein haasteena on, vuorovaikutuksellisuus suurissa organisaatioissa puuttuu, joka aikaansaa tunteen, että työntekijöitä ei kuunnella eikä kuulla, vaikka tilaisuuksia olisikin. Viestinnän ongelmat ja uudistuksen toteutustavat saattavat myös synnyttää tunteen, että osallistumisen mahdollisuudet ovat heikot tai että joku toinen pääsee osallistumaan, mutta itselle tai työyhteisölle tilanne tuntuu epätasa-arvoiselta ja kohtuuttomalta.

Helsingin johtamismalliuudistuksen yksi keskeinen piirre oli vallan keskittyminen erityisesti pormestarille. Samaan aikaan kun muodollisesti äänestyksellä valittujen toimijoiden valta on kokonaisuudessaan kasvanut, on valta samalla keskittynyt pormestarikuntaan ja kaupunginhallitukseen. Valtuuston vallan voidaan nähdä jopa heikentyneen ja demokraattisen kontrollin vähentyneen. Kaikille työntekijöille ja työtehtäville tämä ei ole suuri ongelma, mutta epäselvyys vallan haltijasta saattaa kuitenkin vähentää työtyytyväisyyttä ja synnyttää epävarmuutta. Lisäksi ylimmän johdon halu käyttää valtaa synnyttää epätietoisuutta, miten viranhaltija voi omaa toimivaltaansa käyttää. Lisäksi haasteena on, että keskijohto ei välttämättä uskalla ottaa vastuuta, kun ylempi johto toimii suoraan heidän ohitse. Tämä saattaa lisätä tehokkuuden sijaan tehottomuutta sekä moraalisia ongelmia lähijohtajuuden heikentyessä.

Johtamismalliuudistus on itsessään lisännyt epäselvyyttä ja joissakin tapauksissa työkuormaa muullakin tavoilla kuin vain uudistuksen aiheuttamana epävarmuutena. Uusien työtehtävien ja johtamisvastuiden kasvaminen aiheutti myös jaksamisongelmia, joita työntekijöiden kokema osallisuuden puute pahensi ja heikensi samalla työntekijöiden sitoutumista uudistukseen.

Koronajohtaminen Suomessa (Stenvall ym. 2022)

Korona-aika aiheutti lukuisia kriisejä julkisten palvelujen johtamiseen ja palvelujen tuottamiseen osallistuviin työyhteisöihin. Covid-19 virusta voidaan pitää ulkoisena kriisin aiheuttajana, mutta siitä huolimatta kriisistä tuli myös vahva organisaatioiden ja työyhteisöjen sisäisten kriisien tekijä. Keskeisinä tekijöinä tässä olivat keskushallinnon kasvanut rooli palvelujen järjestämisessä ja ohjaamisessa, terveydenhuollon organisaatioiden muuttuminen normaalioloista pandemian etsintään ja torjuntaan sekä virukseen sairastuneiden hoitamiseen. Koska viruksen luonteesta ja tarttuvuudesta ei ollut vielä riittävää tieteellistä näyttöä, täytyi organisaatioiden tehdä muutoksia huomioiden myös muita kuin lääketieteellisiä tai hoitotieteellisiä argumentteja. Organisaatioita myös ohjattiin vahvasti ulkopuolelta sekä lainsäädännöllä (esim. Tartuntatautilaki) että erityisesti Sosiaali- ja terveysministeriön sekä valtioneuvoston taholta, mihin ei oltu totuttu. Ohjaamiseen käytetyt instrumentit myös elivät koko ajan, jolloin aina ei ollut varmaa, minkä lain tai ohjeen mukaan piti toimia.

Poikkeavat ohjauksen muodot aiheuttivat haasteita vakiintuneelle toimintakulttuurille ja sysäsivät monet työyhteisöt kriisiin joko sen takia, että työtapoja ja yhteistyömalleja oli pakko muuttaa nopeassa tahdissa tai sitten sen takia, että työyhteisön resursseja siirrettiin koronatoimiin suuressa määrin, jolloin jäljelle jäävien mahdollisuus toimia aikaisemmin totutulla tavalla häiriintyi merkittävästi. Hetkellisesti kävi myös niin, että kokonaisia sairaalan osastoja tai klinikoita jouduttiin sulkemaan ja normaalia toimintaa keskeyttämään pandemian takia. Myös ihmisten liikkuvuutta rajoitettiin merkittävästi. Vaikka osa ohjauksesta olikin suosituksia, ottivat kansalaiset ne määräyksinä riippumatta ohjauksen juridisesta statuksesta.

Tampereen yliopiston hallintotieteiden tutkijaryhmä professori Jari Stenvallin johdolla osallistui Suomen koronajohtamisen toisen vaiheen arviointitutkimukseen. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä NHG:n kanssa. Käytännössä arviointityöstä valtionhallinnon eli ministeriöiden ja erillisyyksiköiden osalta vastasi Tampereen yliopisto ja alue- ja paikallistason toiminnan arvioinnista NHG:n tutkijat. Tutkimuksen aikana haastateltiin 42 henkilöä valtionhallinnosta, poliittisesta johdosta sekä erillisyyksiköiden johdosta. Alue- ja kuntatasolla tehtiin 40 haastattelua. Sidosryhmiä eli yrityksiä ja järjestöjä haastateltiin 21 haastattelua. Tämän lisäksi toteutettiin kansalaispulssi kysely, Helsinginsanomien koronauutisoinnin sisällönanalyysi, kysely Facebookin koronaan sairastuneiden keskusteluryhmään osallistuneille sekä toteutettiin Ulkoministeriön tekoälyhanke-pilotissa korona-aiheinen verkkokeskustelun analyysi.

Organisaatio ja työyhteisötasolla kriisit kasautuivat keskeisille vastuuhenkilöille, kuten tartuntatautilääkäreille sekä erilaisille sairaanhoitopiirien, kuntien ja aluehallintovirastojen johdolle, aiheuttaen toisaalta näiden henkilöiden kuormittumisen, mutta myös tyhjäkäyntiä ja turhautumista muualla. Päätöksentekokyky uudessa ja jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa jähmettyi, erilaiset terveydenhuollon prosessit katkesivat ja normaali toiminta järkkäyi. Normaalit vuorovaikutuksen kanavat ja verkostot saattoivat olla poissa käytöstä, mikä edelleen vaikeutti

tilannekuvan muodostamista niin organisaatio kuin työyhteisötasollakin. Ulkoisesta kriisistä seurasi näin monia sisäisiä kriisejä.

Laajemmin yhteiskunnassa ja myös työyhteisöissä nousi esiin kriittisyyttä viranomaisten toimivaltaa kohtaan, erityisesti valmiuslain käytön myötä, kritiikkiä rokottamista ja maskipakkoja vastaan sekä kriisin vaikutuksista kansalaisten ja yritysten toimintaedellytysten rajoittamista kohtaan. Yksittäisten organisaatioiden, työyhteisöjen ja perheiden tasolla vaikutukset saattoivat olla merkittäviäkin ja myös kriisien aiheuttajia olkoonkin, että koko yhteiskunnan tasolla kansalaiset toimivat esimerkillisesti ja noudattivat viranomaisten suosituksia ja määräyksiä sääntillisesti.

Covid-19 pandemian pitkittyessä korostuivat haasteet kuten: yhteistyön puute erityisesti valtiotasolla, epäonnistumisista oppimisen vaikeus sekä vallan ja vastuunoton haasteet. Näiden taustalla keskeisiä tekijöitä olivat toimintakulttuuriset, viestinnälliset ja rakenteelliset ongelmat, kuten siiloutuminen. Viruksen aiheuttamat haasteet näyttäytyivät kovin erilaisilta eri ministeriöiden ja toimijoiden näkökulmasta eikä tilannekuvaa onnistuttu luomaan kokonaisuuden kattavaksi. Tästä johtuen pandemian aikana ei missään vaiheessa onnistuttu viestimään tehokkaasti ja yksiselitteisesti, vaan viestintä oli viestijäkohtaisten tavoitteiden esittämistä, mikä aiheutti epätietoisuutta ja eripuraa yksilöiden välillä ja heijastui myös työyhteisöihin.

Esimerkkeinä poikkihallinnollisen yhteistyön ongelmista ja ristiriitaisista näkemyksistä, jotka heijastuivat laajemminkin yhteiskuntaan, voidaan mainita muun muassa epäselvyydet rajoilla ja lentoasemilla, koulujen ja päiväkotien sulut, ikäihmisten liikkumisrajoitukset sekä ravintoloiden ja tapahtuma-alan täyssulut. Edelleenkin ei ole selvää mitä hyötyä viruksen leviämisen suhteen eri toimilla oli, mutta toimien ongelmalliset vaikutukset ihmisten ja työyhteisöjen toimintaan olivat nopeasti nähtävillä.

Työntekijä ja työyhteisötasolla sekä pandemia että sen puitteissa tehdyt toimenpiteet vaikuttivat henkilöstön jaksamiseen ja työyhteisöjen toimintaan erityisesti julkisessa hallinnossa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstössä. Keskeisinä kriisien aiheuttajina olivat epävarmuus ja epäoikeudenmukaisuuden kokemus eri tilanteissa, joita pahensivat epäselvät vastuut, ristiriitaiset ohjeet ja heikentynyt luottamus johtamiseen ja organisaation toiminnan tavoitteisiin. Aikaisemman syvälle menevän erikoistumisen sijaan pandemian aikana tarvetta olisikin ollut moniosaamiselle, jatkuvalla joustamisella ja liikkuvuudella eri työtehtävien välillä. Nämä tavoitteet olivat korostetun erilaisia verrattuna siihen osaamisen ja kehittämisen maailmaan, jossa työntekijät vielä hetki sitten olivat toimineet.

Hyvinvointialueiden, kuntien ja valtion välisten suhteiden ja työnjaon tutkimus – HALKO (Paananen ym. 2025)

HALKO -hankkeessa tutkittiin hyvinvointialueiden muodostumisen alkuaikana kuntien, valtion ja muodostuvien hyvinvointialueiden välisiä suhteita, johtamista ja työnjakoa. Hyvinvointialueiden perustaminen oli merkittävä hallinnollinen uudistus Suomessa ja sen yhteydessä muutettiin hyvin monen organisaation toimintaa ja perustehtäviä. Uudistus on työhyvinvoinnin kannalta aina haastava tilanne ja tässä tapauksessa kunnat luovuttivat suuret määrät ammattilaisia perustettavaan uuteen organisaatioon. Tämän hankkeen kannalta keskeisiä organisaatioita,

joiden työyhteisöt olivat muutoksessa, olivat työntekijöitä luovuttavat kunnat, jotka lakkauttivat itseltään sote-alan työyhteisöjä ja siirsivät ammattilaiset perustettaviin hyvinvointialueiden organisaatioihin. Näin pienet ehkä pitkäänkin toimineet työyhteisöt lakkasivat ja muodostettiin suuria hyvinvointialueiden kokonaisuuksia. Osa palvelupisteistä jäi perustamisvaiheessa lähes ennalleen tuottamaan palveluita lähialueiden asiakkaille, mutta niidenkin osalta johtaminen, resurssointi ja palveluverkko saattoivat muuttua radikaalistikin. Lisäksi palveluverkon kehittäminen tuotti jatkuvaa uhkaa yksittäisten palvelupisteiden lakkauttamisen muodossa, mikä aiheutti pelkoa ja epävarmuutta niissä toimivissa työyhteisöissä.

HALKO -hankkeessa haastateltiin laajasti hyvinvointialuejohtajia, ministeriöiden ylintä virkajohtoa, kunnanjohtajia, kunnanvaltuustojen ja -hallitusten puheenjohtajia sekä tehtiin useita kyselyitä eri kohderyhmille. Hankkeen loppuraportti, Paananen 2025. ”Hyvinvointialueet osana monitasoista hallinto- ja palvelujärjestelmää” on viimeisellä lausuntokierroksella tätä kirjoitettaessa. Hankkeen aineistosta voidaan tunnistaa useita työyhteisöön heikentävästi vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät erityisesti hyvinvointialueiden alkuvaiheen haasteisiin, johtamiseen ja yhteistyörakenteisiin.

Työyhteisöjen näkökulmasta haasteet tulivat ulkopuolelta eikä perustamisvaiheessa henkilöstö voinut juuri vaikuttaa keitä työkavereiksi tulee, missä palveluita jatkossa tarjotaan tai miten asiakaskunta muodostuu. Pienimmillään muutokset olivat johtamiseen liittyviä, kun johtamisrakenteet ja hyvin monet esihenkilöt ja heidän johtajansa vaihtuivat. Erikoissairaanhoidossa jäi osa työyhteisöistä ennalleen, mutta myös sairaalaorganisaatiot olivat säästöjen ja saneerauksen kohteina. Useita YT-kierroksia käytiin lähes kaikilla hyvinvointialueilla. Keskeisinä työyhteisöihin vaikuttavina haasteina ja kriisien tekijöinä voidaan nähdä seuraavat:

- Talouspaineet ja henkilöstöresurssien niukkuus
- Johtamisen ja osallistumiskulttuurin puutteet ja murros
- Hallinnontasojen väliset jännitteet
- Epäselvä työnjako ja organisaatioiden välisen yhteistyön jännitteet
- Lyhytjänteinen talousohjaus

Perustamisvaiheessa kunnat luovuttivat sosiaali- ja terveystoimen henkilöstönsä hyvinvointialueiden käyttöön. Henkilöstöä siirrettiin hallinnosta lähemmäs operatiivista työtä. Hyvinvointialueiden talouden realiteetit eivät olleet tiedossa ja siksi alkuvaiheen jatkuva säästäminen tuli monelle yllätyksenä. Hyvinvointialueiden tiukka taloustilanne aikaansai paineen vähentää hallinnon henkilöstöä ja heikentää sekä henkilöstön että kansalaisten osallistumiseen kohdennettavaa työpanosta. Tämä voi johtaa siihen, että kansalaisosallistumisen ja demokratian edistäminen jää taka-alalle, vaikka se on lakisääteistä ja tärkeää toimintaa. Lisäksi talousohjauksen lyhytjänteisyys sekä epäreiluisi koetut tulojen laskentamallit aiheuttivat turhautumista ja epätietoisuutta.

Julkisissa palveluissa, myös sosiaali- ja terveydenhuollon alalla asiakkaiden osallistamista on vahvistettu viime vuosikymmenten aikana ja se on myös koettu tärkeäksi. Asiakkaiden ja asukkaiden osallistumisen toteutuminen riippuu vahvasti johtamisen asenteista ja esimerkiksi. Johtamisen puutteet tai välinpitämättömyys osallistumista kohtaan voivat heikentää työyhteisön ilmapiiriä ja luottamusta organisaatioon. Tämä yhdistettynä tiukkaan resurssitilanteeseen voi aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä ja työyhteisöissä hankauksia, jopa kriisejä.

Hyvinvointialueiden perustamisvaiheessa ei ole ollut selvää, millaiseksi hallinnon tasojen välinen työn ja vallan jako tulee muodostumaan. Kuntien luopuessa osin vastentahtoisesti

sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävistään oli niillä tietynlainen näkökulma omien tehtäviensä ja vastuuttensa toteuttamiseen. Perustetut hyvinvointialueet puolestaan katsoivat, että niille on annettu tehtäväksi tuottaa ja järjestää jatkossa sote-palvelut. Ministeriöt, jotka saivat uudistuksessa ohjausroolin eivät olleet tottuneet suoraan ohjaukseen, mutta uudessa tilanteessa katsoivat, että heidän on ohjausta suoritettava. Ministeriöiden välillä on myös merkittäviä eroja ohjauksen tasosta ja tavasta ohjata. Kansallisen ja paikallistason väliset suhteet muodostuivat jännitteisiksi, kun odotukset, tavoitteet ja kannusteet erosivat ja kun eri hallinnon tasot hakivat uudenlaista rooliaan ja vaikutusvaltaa uudessa järjestelmässä. Tämä aiheutti epäselvyyttä, kilpailua ja luottamuspulaa organisaatioiden, hallinnon tasojen ja työyhteisöjen välillä.

Joiltakin osin epäselvä työnjako ja yhteistyön kipupisteet näkyivät konkreettisissa palveluissa, kuten asumispalveluissa, päihde- ja mielenterveyspalveluissa sekä koulujen oppilashuollon palveluissa. Palvelun tuottamisen siirtyminen hyvinvointialueille aiheutti alkuvaiheessa sekavuutta, vaikeuksia palveluiden järjestämisessä ja huolta henkilöstön tavoitettavuudesta. Tämä aikaansai johtamisen ja yhteistyön ongelmia sekä loi epävarmuutta ja kuormitusta työyhteisöihin.

Tapaustutkimus

Tapauksen kuvaus ja dokumenttianalyysi

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Työsuojelurahaston rahoittaman Työyhteisöjen kriisivalmiuden ja resilienssin vahvistaminen – TYÖRES hankkeen aikana vuosina 2024-2025. Ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2024 käytiin läpi tutkijoiden aikaisempien hankkeiden yhteydessä kerättyjä aineistoja, joita tarkasteltiin työyhteisöjen hankaluuksien ja kriisien näkökulmasta pyrkien tunnistamaan seikkoja, jotka vaikuttavat työyhteisöjen kriisiytymiseen. Hankkeista, niiden raporteista ja tutkimusaineistojen litteraatioista pyrittiin myös tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat ehkäisevän kriisiytymistä. Aineistoja tulkittiin sisällön analyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Keväällä 2025 järjestettiin Varsinais-Suomen hyvinvointialueella, Turun yliopistollisen keskussairaalan Sydänosastolla kolme työpajaa, joissa kokeneet tunnistivat, arvioivat ja työstivät ratkaisuja työuransa aikana havaitsemiin työyhteisöjen kriiseihin. Työpajat järjestettiin kolmen, neljään viikon välein, jotta edellisen työpajan työskentely olisi vielä muistissa, mikäli osallistuja pystyi osallistumaan koko työpajasarjaan. Tämä ei kuitenkaan ollut osallistumisen ehto, vaan osallistumaan pystyi myös yksittäiseen työpajaan. Hoitajia työpajoissa oli viidestä kuuteen pajaa kohti, yhteensä 17 osallistumista yhteensä 8 eri henkilön toimesta. Kaikki osallistujat olivat sukupuoleltaan naisia. Osallistujilta pyydettiin ja saatiin lupa hyödyntää työpajan tuloksia tämän tutkimuksen tekemiseen ja mahdolliseen myöhempään tieteelliseen tutkimukseen. Sydänosaston sisäisen työnjaon dokumentteja saatiin niin ikään tutkimuskäyttöön.

Työpajojen aineiston analyysi

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen työpajoissa käytiin läpi työntekijöille ja työyhteisöille merkityksellisiä kriisin lähteitä, niiden syitä ja mahdollisia ratkaisuja. Koska työpajoja oli vain kolme ja niihin osallistui vain 17 osallistujaa, voidaan saatua aineistoa pitää suppeana laajempien johtopäätösten tekemistä varten. Kaikki työpajat äänitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan. Litteraatiot analysoitiin sisällönanalyysillä ja niiden tuloksina saatiin esiin teemoja, joita edelleen rikastettiin työpajoissa käytyjen keskustelujen tarkemmilla tuloksilla. Suoria lainauksia ei tässä raportissa käytetä, koska osallistujamäärä on vähäinen ja työyhteisössä yksittäiset sanonnatkin voisivat paljastaa sen lausuneen henkilön.

Työpajoissa nousi esiin samoja työyhteisöjen kriisin lähteitä, mitä pystyttiin havaitsemaan aikaisempien tutkimusten yhteydessä kerätyistä aineistoista. Tässä mielessä työpajoista saatu empiria täydentää hyvin kokonaisuutta. Huomattavaa on, että työpajoissa esille nousseet työyhteisön ongelmat eivät välttämättä ole koettu juuri tässä työyhteisössä, vaan saattoivat olla osallistujien havaintoja työuransa aikana. Aiheet kuitenkin tunnistettiin koetuiksi yleisemminkin kuin vain yhden toimijan taholta.

Ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin ulkoisia ja sisäisiä kriisien tekijöitä. Ulkoisina tekijöinä nähtiin taloudelliset muutokset, pandemiat ja terveysuhat, luonnonkatastrofit, sosiaalinen ja poliittinen epävakaus sekä teknologiset muutokset. Näillä kaikilla on monia vaikutuksia työyhteisöihin ja organisaatioon. Vaikutukset myös aiheuttavat työyhteisöön ja yksilöille sisäisiä kriisejä. Työyhteisön sisäiseksi kriiseiksi tunnistettiin väkivaltatilanteet ja niiden uhka, onnettomuudet ja kuolemantapaukset, vuorovaikutusongelmat, työkuormituksen haasteet ja johtamisen haasteet. Näillä sisäisten kriisien lähteillä on suoria vaikutuksia työyhteisön ja työntekijöiden jaksamiseen, sitoutumiseen ja motivoitumiseen. Hyvin toimiessaan työyhteisö on resilientti ja pystyy tukemaan yksilöä hänen kohdatessa kriisin tai vakavan stressitilanteen.

Osa kriisin lähteistä on toistuvia ja erityisen merkittäviä työyhteisöjen hyvän toiminnan ja niissä vallitsevan luottamuksen kannalta. Tärkeimmät työpajoissa tunnistetut teemat työyhteisön kriisien aiheuttajina olivat:

- Vuorovaikutusongelmat ja luottamuspula
- Työkuormitus ja palautumisen vaikeus
- Johtamisen ja organisaation rakenteiden aiheuttamat haasteet
- Kriisitilanteet työssä
- Ulkopuoliset kriisit ja epävarmuus

Vuorovaikutusongelmat ja luottamuspula ovat mahdollisia kaikissa työyhteisöissä, erityisesti sellaisissa, joissa työskentelee hyvin koulutettuja ammattilaisia. Heillä on usein selkeä oma näkemys asioiden oikeista suoritustavoista ja menetelmistä. Tapauskohtaisesti voi syntyä lähes tyhjästä erilaisia ristiriitoja ja näkemyseroja. Erityisen herkkiä väärinymmärryksen tai tulkintojen erilaisuuden tilanteita syntyy henkilöiden vaihtuessa ja organisaatioiden muutostilanteissa. Osa henkilöstöstä saattaa tällöin kokea muutostarpeen ja osa puolestaan haluaa säilyttää aikaisemman toimintatavan. Mikäli eri näkemyksille on vahvat tukijat, saattaa syntyä ”kuppikuntia” työyhteisön sisään eri näkemysten kannattamiseksi. Puolestaan, mikäli työyhteisössä on vahva ja avoin keskustelukulttuuri, voidaan eri näkemyksistä keskustella ja löytää näkemysten väliltä yhteisiä ratkaisuja. Vastaavasti, mikäli työyhteisön keskustelukulttuuri

on heikko, saattaa esiintyä pelkoa nostaa esiin haasteita ja ratkoa niitä yhdessä. Vahva keskustelukulttuuri myös rakentaa luottamusta työntekijöiden välille ja antaa tunteen, että jokainen voi tuoda omat näkemyksensä esille. Vuorovaikutusongelmat ja luottamuspula vaikuttavat suoraan työssä jaksamiseen, yhteistyöhön ja työn laatuun. Ne ovat luonteeltaan toistuvia ja vaikeasti ratkaistavia ilman yhteisiä toimintamalleja.

Työkuormitus ja palautumisen vaikeus voi olla fyysistä tai henkistä ja se vaikuttaa kaikkeen elämään niin siviilissä kuin työssäkin. Usein sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijatyössä syynä ovat jatkuvat keskeytykset ja potilasvaihtelut. Syynä voi olla myös työvuorojen sisällä ja välillä epätasainen kuormitus tai epäoikeudenmukaiseksi koettu työnjako joko työntekijöiden tai osastojen välillä. Käytännössä kuormitus voi aiheuttaa jännitteitä ihmisten välille ja sitä kautta voi tuottaa myös vuorovaikutusongelmia. Pitkäaikaisesti jatkuessaan kuormitus vaikuttaa sekä yksilöiden että koko työyhteisön toimintakykyyn ja se aktivoi myös muita kriisejä ja ongelmia, kuten johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä.

Johtamisen ja rakenteiden ongelmat aiheuttavat turhautumista ja epävarmuutta. Niitä esiintyy ajoittain resurssien hallinnassa sekä potilassiirtojen yhteydessä työyhteisön sisällä, mutta myös ammattikuntien välillä. Organisaatorakenteet, joissa eri yksiköt toimivat erillään ilman yhteistä johtamismallia, vaikeuttavat yhteistyötä ja resurssien jakamista.

Työhön liittyvät traumaattiset tapahtumat ja kriisitilanteet, kuten äkilliset kuolemantapaukset ja onnettomuudet aiheuttavat lamaantumista ja jälkikäteen pohdintaa siitä, toimittiinko oikein. Tällaiset tilanteet vaikuttavat koko työyhteisön henkiseen hyvinvointiin ja voivat jättää pitkäaikaisia muistijälkiä. Esimerkkeinä mainittiin tulipalo työpaikalla, joka oli aiheuttanut paljon huolta myös akuutin tilanteen jälkeen.

Ulkoiset kriisit ja epävarmuus voivat ilmaantua hyvinkin nopeasti ja yllättäin. Esimerkkeinä tunnistettiin COVID-19-pandemia, sota Ukrainassa ja luonnonkatastrofit (esim. tulipalot), jotka ovat lisänneet turvattomuuden tunnetta ja aiheuttaneet poikkeusjärjestelyjä. Toisaalta myös ulkoapäin tulevat uudistukset, kuten taloudelliset leikkaukset ja organisaatiomuutokset ovat lisänneet epävarmuutta ja vaikuttaneet työilmapiiriin. Usein muutosten tekeminen aiheuttaa myös haasteita työntekijöiden väliseen tai osastojen väliseen vuorovaikutukseen ja työnjakoon. Näin ulkoisesta muutoksesta voi seurata myös paljon haasteita aiheuttavia sisäisiä kriisejä.

Työyhteisön kriisit ja resilienssi – yhteenveto ja pohdinta

Tässä työssä on tarkasteltu kriisin tekijöitä ja mahdollisia ratkaisukeinoja organisaatioille, työyhteisöille ja yksilöille. Selvää on, että kriisit ovat moninaisia ja niitä voi kehkeytyä yllättävästikin. Merkittävä osa kriiseistä kehittyy hitaasti ja jäävät siksi huomiotta tai koetaan vähäpätöisiksi. Jossain vaiheessa ne kuitenkin kumuloituvat ja niihin on pakko reagoida. Kriisistä riippuen niiden ratkaiseminen voi edellyttää sekä organisaatiolta että työntekijöiltä suuriakin muutoksia ja paljon johtamisenergiaa. Organisaation sisällä kehittyvät kriisit aikaansaavat painetta johtoa kohtaan, niistä saatetaan myös syyttää ylintä johtoa. Kriisin myötä organisaatiossa saattaa paljastua muitakin kuin vain johtamiskulttuurin heikkouksia tai pelkästään kriisijohtamiseen liittyviä.

Kaiken kaikkiaan johtamisella on keskeinen tehtävä ja rooli kriisien ehkäisyssä ja ratkaisemisessa. Epäselvä työnjako, ohjohtaminen sekä johtamisviestinnän puutteet

vahvistavat kriisiä ja mahdollistavat kriisin leviämiseen organisaatiossa. Aina kriisi kohtaa myös myös yksittäisen työntekijän.

Työyhteisön sisäiset jännitteet ovat merkittävä kriisien lähde. Sosiaali- ja terveydenhuollossa näitä jännitteitä lisäävät itsenäisten ammattikuntien erilaiset näkemykset käytännön työn ja resurssoinnin painopisteistä. Tässä yhteydessä myös valtakysymykset nousevat usein esiin. Ammattilaisten erilaiset tulkinnat ja painotukset synnyttävät helposti ristiriitoja, jotka käsittelemättä jäädessään aiheuttavat kriisejä. Avoin ja osallistava keskustelukulttuuri onkin paras vaihtoehto kriisejä ratkottaessa. Ikävä kyllä kiire ja roolitus sote-alalla ei parhaimmalla mahdollisella tavalla luo avointa keskustelukulttuuria.

Resilienssi ei ole yksilölle sen paremmin kuin työyhteisöllekään synnynnäinen ominaisuus. Se rakentuu kokemusten, vuorovaikutuksen ja johtamisen kautta. Resilientti organisaatio kykenee toipumaan kriiseistä ja sopeutumaan muutoksiin. Myös yksilö voi harjoittaa taitojaan ja vahvistaa omaa resilienssiään olemalla avoin ja vuorovaikutteinen.

Johtamisella on keskeinen asema resilienssiä kehitettäessä ja kriisejä ratkottaessa. Välinpitämätön ja sulkeutunut johtaminen voi itsessään synnyttää epätietoisuutta ja kriisiyttää työyhteisön. Niin aikaisemmat tutkimukset kuin tämän tutkimuksen empiria kannustavat avoimeen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen kriisien ratkaisijana ja resilienssin vahvistajana. Seuraavassa luvussa on joitakin konkreettisia ehdotuksia työyhteisöille pohtia ja kasvattaa omaa resilienssiään muutosten maailmassa.

Konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja tunnistettuihin työyhteisön kriiseihin

Työpajoissa työstettiin konkreettisia ehdotuksia ja ratkaisumalleja, joilla tunnistettuihin kriiseihin ja haasteisiin voitaisiin vastata työyhteisössä. Osallistujat laittoivat potentiaaliset kriisit omasta mielestään tärkeysjärjestykseen. Seuraavassa konkreettisia ehdotuksia ja toimintamalleja, joiden avulla tärkeimpiä työyhteisön hyvinvointia ja yhteistyötä häiritseviä ongelmia voi ratkoa ja selvittää.

Vuorovaikutusongelmat ja luottamuspuola

- **Avoimen keskustelukulttuurin vahvistaminen:** Tarve on luoda tilaa ja mahdollisuuksia, jossa voi turvallisesti ilmaista epävarmuuksia ja kysyä apua ilman pelkoa arvostelusta. Tarve keskustelukulttuurin vahvistamiselle on erityisesti silloin, kun työyhteisössä on vaikeaa puhua asioista ilman, että keskustelu koetaan henkilökohtaisena hyökkäyksenä tai ongelman esiin nostaminen saatetaan kokea uhkana. Avoimen keskustelukulttuurin puute johtaa siihen, että ongelmat jäävät käsittelemättä tai vellovat taustalla. Työyhteisössä toteutettavien, mahdollisesti säännöllisten, yhteisten palaverien ja tapaamisten asialistalle kannattaa ottaa avoin kohta ja sopia jonkin ristiriitaisen asian käsittelystä. Usein on mielekkäämpää aloittaa sellaisesta asiasta, joihin ratkaisuvaihtoehdot ovat kohtuullisen lähellä toisiaan ja ratkaisu löydettävissä. Työyhteisö kannattaa totuttaa asioiden käsittelyyn ja näin luoda avointa keskustelukulttuuria pitkäjänteisesti.
- **Kommunikaation parantaminen ja väärinymmärrysten ehkäisy:** Työyhteisöissä on sekä merkityksellistä että mahdollista käsitellä konfliktitilanteita kasvotusten eikä sähköpostitse, koska sähköposti voi vääristää viestin sävyä ja aiheuttaa väärinymmärryksiä. Samalla varmistuu, että tapahtumasta on keskustelevilla osapuolilla mahdollisimman yhteinen ja jaettu tilannekuva. Myös ristiriidan määrittely ja ongelmasta yksimielisyyden saavuttaminen on mahdollista. Sähköpostia käyttämällä ongelmanratkaisun keskeiset osat jäävät määrittämättä ja se saattaa syventää erimielisyyttä. Haastavat tilanteet tulisi purkaa mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen, esimerkiksi seuraavassa yhteisessä vuorossa tai lähiaikana järjestettävässä työpajassa.
- **Vertaisarviointi ja palautekulttuuri:** Työpajoissa ehdotettiin vuosittaista vertaisarviointia, joka lisäisi työn merkityksellisyyden kokemusta ja kannustaisi parempaan yhteistyöhön. Työyhteisöissä varsinkin nuoremmat kollegat toivovat sitä, että myös ammatillisia ratkaisuja käsiteltäisiin yhdessä ja sitä kautta saisi enemmän palautetta ja oppia. Tämä voi olla myös tehokas väline osaston tai yksikön tehokkuuden ja tuottavuuden parantamisessa. Jos vertaisarviointi- ja palautekulttuuri puuttuvat tällä hetkellä yksiköstä, voi asiassa lähteä liikkeelle harvemmin tilaisuuksin ja pyrkiä lisäämään frekvenssiä aikaa myöten kuukausittaisiksi tai viikoittaisiksi, miten säännöllisiä palavereja sitten yksikössä järjestetäänkin.

- **Yhteiset keskustelutilaisuudet eri yksiköiden välillä:** Kahden eri yksikön tai osaston välisten jännitteiden purkamiseksi ehdotettiin yhteisiä keskusteluja ja tiedonvaihtoa konkreettisista näkemyseroja aiheuttavista tekijöistä, esimerkiksi potilassiirroista. Näiden haasteiden taakse saattaa kätkeytyä myös ammattikuntien ja yksiköiden työnjakoihin liittyviä epätarkoituksenmukaisia käytäntöjä ja siksi niiden ratkomiseen on hyvä ottaa mukaan myös esihenkilöitä yksi yli periaatteella eli niin, että osastojen esihenkilöiden lisäksi keskusteluun osallistuu myös seuraavan tason päättäjiä. Näin voidaan varmistaa mahdollisimman asiaan keskittyvä käsittely.
- **Yhteisöllisyyden vahvistaminen:** Yhdeksi ratkaisuksi myös vuorovaikutusongelmiin nähtiin yhteisöllisyyden vahvistaminen. Vahvassa ja toimivassa yhteisössä virhetulkintojen mahdollisuus ja tarve vähenevät ja pyritään ymmärtämään toista paremmin. Tämä vähentää vuorovaikutusongelmia ja ehkäisee niiden syntyä. Mahdollisina keinoina olivat yhteiset tapahtumat, keskusteluhetket sekä mahdollisuuden jakaa kokemuksia.

Työkuormitus ja epätasainen työnjako

- **Kuormituksen tasaaminen:** Työpajoissa käsiteltiin osastojen välisen auttamisen rutiineja ja pelisääntöjä ja esitettiin, että apua ei tulisi pyytää yksittäisiin tehtäviin, vaan kuormitusta tulisi tasata koko vuoron ajalle esimerkiksi siirtämällä henkilöitä yksiköstä toiseen tarpeen mukaan. Tämän kaltaisten joustojen ja resurssisiirtojen mahdollisuus edellyttää usein esihenkilöiden hyväksyntää ja myös aktiivisuutta asian viemisessä käytäntöön. Avun tulee myös olla molemmin suuntaista, jotta siitä tulee toimiva kulttuuri. Tämä on myös yksi mahdollinen mittari resurssien oikeudenmukaisen jaon varmistuksessa. Mikäli toinen ei joudu koskaan pyytämään apua ja toinen jatkuvasti, on todennäköisesti toimijoiden välinen resurssijako epätarkoituksenmukainen. Ainakin siitä olisi hyvä keskustella yhdessä.
- **Työvuorosuunnittelun kehittäminen:** Työpajoissa ehdotettiin, että työvuoroissa huomioitaisiin paremmin työntekijöiden keskinäinen dynamiikka ja kuormitus. Siellä tunnistettiin, että jotkut henkilöt toimivat hyvin yhteen ja toiset vielä paremmin. Yleensä ottaen on tärkeää, että työntekijät pystyvät toimimaan laajasti toistensa kanssa eikä synny sellaista kulttuuria, jossa erilaiset ihmisten väliset ristiriidat haittaavat tai ohjaavat työvuorosuunnittelua. Mikäli tällaiseen on painetta henkilökemiasyistä, on mielekkäintä kehittää työyhteisön keskustelukulttuuria ja työyhteisön toimivuutta eikä uusintaa ongelmia tulkitseamalla joku tai jotkut henkilöt ei halutuiksi työpareiksi.
- **Toimintamallien konkretisointi:** Työpajoissa kritisoitiin liian yleisluontoisia ohjeita ja prosessien kuvauksia sekä ehdotettiin konkreettisempia, käytännössä toimivia malleja. Näitä olisi hyvä olla työyhteisön keskeisten toimintojen osalta sekä yhteistyömalleista toisten yksiköiden yhdyspinnoissa, esimerkiksi toisen osaston auttamisen osalta. Tämän toteuttamiseksi voi olla syytä tehdä kahdenlaisiakin kehittämistoimia. Ensinnäkin käydä läpi olemassa olevat ohjeet ja miettiä niiden riittävän konkreettisen tasoa. Mikäli ne ovat riittävän konkreettisella tasolla haasteena voi olla ohjeiden mukaisen toiminnan puutteesta joko siksi, että niitä ei ole yhdessä avattu riittävästi tai siksi, että joku työntekijä haluaa vain toimia toisin. Kumpaan tapaukseen tarvitaan työyhteisön kesken asian käsittelyä ja yhteisen toimintakulttuurin luomista. Nämä käsittelyt osaltaan ovat hyviä teemoja työyhteisön sisäisen keskustelu- ja toimintakulttuurin kehittämiseksi. Lisäksi on merkityksellistä, että toimintamallien toimimista ja toteuttamista seurataan ja

arvioidaan säännöllisesti osana johtamista. Seurannan kirjaaminen mahdollistaa asiaan palaamisen ja edistymisen havainnoinnin.

Johtamisen ja rakenteiden kehittäminen

- **Selkeämmät johtamiskäytännöt:** Työyhteisöissä on tarve erottaa, mitkä asiat kuuluvat ratkaistaviksi yksilötasolle ja mitkä vaativat esihenkilö- tai organisaatiotason ratkaisua. Onkin tärkeää roolittaa eri tehtävät riittävän selkeästi. Tämä koskee myös esihenkilötoimintaa. Ristiriitaa yksilön vapauden ja yhteisten sääntöjen välillä saattaa esiintyä ajoittain ja siksikin roolien tulisi olla selviä. Joissakin asioissa on myös harmaa alue, jolla asioiden ratkominen voi olla kumman tahansa vastuulla. Olennaista on, että esihenkilö tietää ja tunnistaa harmaan alueen ratkaisut. Näistä olisi hyvä käydä keskustelua, koska ammattilaisten oma-aloitteisuutta ja motivaatiota ei syö mikään niin tehokkaasti, kuin se, että esihenkilö käy jälkikäteen korjaamassa alaisenaan toimivan ammattilaisen tekemiä ratkaisuja. Ehdotettiin myös kirjattavaksi ”sanomattomat säännöt” esimerkiksi siitä, mistä yksiköistä potilaita siirretään ja missä järjestyksessä. Tämä voisi supistaa harmaan alueen ratkaisujen määrää ja tuoda sieltä päätettäviä asioita selkeän johtamisen piiriin. Mikäli työyhteisössä on hyvä keskustelukulttuuri, ovat myös johtamiseen liittyvät käytännöt keskustelun ja arvioinnin kohteena erilaisissa arjen tapaamisissa ja palaverissa. Olennaista myös on, että esihenkilöt uskaltavat johtaa eli sovitusta pelisäännöistä pidetään kiinni ja niiden noudattamista valvotaan.
- **Toimintamallien arviointi ja kehittäminen:** Työpajoissa huomiota kiinnitettiin osastojen välisten toimien ja käytännön yhteistyön toimivuuteen. Laaditut ohjeet ja toimintamallit saattavat olla liian yleisluontoisia tai epäkonkreettisia, jolloin niitä ei noudateta tai ne eivät sovellu käytäntöön. Myös johtamattomuus voi aiheuttaa sinällään hyvienkin toimintamallien epätarkoituksenmukaisen toiminnan tai toimimattomuuden. Esimerkiksi päivittäiseen resurssijakoon sekä potilassiirtoihin liittyviä käytäntöjä tulisi arvioida ja kehittää yhdessä yksiköiden välillä, jopa niin pitkälle, että potilaiden hoidettavuus olisi värikoodattu, jolloin selkeästi ja visuaalisesti näkyisi osaston tilanne. Koska yhteistoiminnan arvo realisoituu arjen työssä, olisi olennaista, että operatiivisessa työssä olevat saisivat olla mukana kehittämässä myös yhteistyömalleja ja käytännön osastorajat ylittäviä prosesseja. Mallin päivittämisen tarpeen selvittämiseksi voi olla mielekäästä kysyä asiasta eri toimijaosapuolilta ja pyytää samalla myös ratkaisuehdotuksia. Näin asian selvittämisen yhteydessä voidaan luoda jo pohjaa tuleville ratkaisuille. Keskustelun perusteella tärkeää on myös selkeiden tehtävänkuvien määrittely ”lainahoitajalle”, jotta heidän roolinsa olisi ymmärrettävä ja mielekäs. Tämä mahdollisesti lisäisi halukkuutta tarjoutua apuun toiselle osastolle.
- **Työkierto ja yhteisöllisyyden vahvistaminen:** Yksi mahdollisuus työyhteisön toimivuuden vahvistamiseksi on työnkierto. Sen avulla voidaan sekä vähentää osastojen välisiä raja-aitoja että lisätä ymmärrystä organisaation sisällä eri työyhteisöjen toiminnasta. Tämä myös voi edistää hyvien käytäntöjen levittämistä ja käyttöönottoa.

Traumaattisten tapahtumien käsittely

Työyhteisöissä törmätään ajoittain hyvin syvästi koskettaviin, jopa traumaattisiin tilanteisiin. Näitä voi tulla esimerkiksi yllättävien ulkoisten tekijöiden aiheuttamana, kuten tulipalo, läheisen työkaverin kuolema tai vaikka ulkopuolisen aiheuttama väkivallanteko työtiloissa. Näitä ei tapahtumahetkellä pystytä aina täysin estämään, mutta osaan niistä voidaan etukäteen varautua miettimällä toimintamalleja mahdollisen uhkatilanteen tapahtuessa.

- **Tilanteen rauhoittaminen ja normalisointi:** Tapahtuman jälkeen ensimmäisessä vaiheessa tilanne on saatava rauhoittumaan ja arjen rutiinit uudelleen pyörimään. On kaikille osapuolille tärkeää, että mahdollisimman normaali tilanne saadaan jälleen aikaiseksi ja työn rutiinit pyörimään. On myös tärkeää, että toiminta ja keskustelu palaavat mahdollisimman pian käsittelemään arjen työlle tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Vähitellen arjen työn merkityksellisyys valaa näin öljyä tapahtuman aiheuttaman myllerryksen päälle.
- **Työnohjaus ja vertaistuki:** Traumaattisten tapausten yhteydessä on herkällä korvalla kuunneltava työyhteisöä ja tarjottava matalalla kynnyksellä apua joko terapian tai työnohjauksen muodossa. Monessa tapauksessa ryhmätyönohjaus on käytössä erityisesti henkisesti kuormittavassa työssä ja sen laajentamista kannattaa harkita traumaattisissa tapauksissa. Työterveyshuolto on keskeinen toimija kriisitilanteissa ja sen kautta toimenpiteet usein käynnistetään.
- **Keskustelun mahdollistaminen:** Akuutin tilanteen mentyä ohi, saattaa yksilöillä olla edelleen tarve käsitellä kuolemantapauksia ja muita traumaattisia tilanteita yhdessä, jotta ne eivät jää vaikuttamaan taustalla. Tähän kannattaa luoda mahdollisuuksia.

Kulttuurin ja ilmapiirin muutos

Ajoittain ollaan tilanteessa, jossa havaitaan, että työyhteisön tai laajemminkin organisaation kulttuuriin tai ilmapiiriin tarvitaan muutosta. Vallitsevan tilan muuttaminen on aina haasteellista, vaikka useiden mielestä siihen olisikin tarvetta. Omien rutiinien kyseenalaistaminen ja uuden tavoitteen määrittely ovat ihmiselle vaikeita asioita. Helpoiten näiden käsittely mahdollistuu organisaatiouudistusten yhteydessä varsinkin, mikäli fyysiset työtilat samalla vaihtuvat. Tämä uusi tilanne mahdollistaa usein myös muita uudelleen määrittelyitä ja kehittämistä.

- **Kulttuurinen uudelleenmäärittely:** Työpajoissa ehdotettiin, että työyhteisön tulisi yhdessä määritellä, millaista kulttuuria halutaan rakentaa, ja kehittää toimintaa sen mukaisesti. Usein kannattaa hyödyntää ulkopuolisen fasilitaattorin osaamista, silloin voidaan varmistaa mahdollisimman hyvin, että kaikkien mielipide tulee kuulluksi ja huomioituksi.
- **Työyhteisön ilmapiirin ja jaksamisen tukeminen:** Työpajoissa tunnistettiin, että yksilöiden henkilökohtaiset tilanteet vaikuttavat työilmapiiriin ja että näihin tulisi suhtautua ymmärtäväisesti. On tärkeää tunnistaa tunteita aiheuttavat asiat ja myös ihmisten kokemat tunnereaktiot. Myös uupumus voi vaikuttaa työyhteisön dynamiikkaan

ja että siihen tulisi puuttua ajoissa, tunteet ovat tärkeä tekijä jaksamisessa tai uupumisessa.

- **Muutosvastarinnan käsittely:** On luonnollista, että niin toimintakulttuurin muutos kuin vähäisemmänkin toiminnallisen muutoksen yhteydessä nousee esiin muutosvastarintaa. Työpajoissa tunnistettiin tarve käsitellä muutosvastarintaa avoimesti ja rakentavasti, jotta se ei jää vaikuttamaan pitkäaikaisesti työilmapiiriin. Suurissa muutoksissa muutosprosessin suunnittelu on tärkeää ja siihen kannattaa sisällyttää muutosvastarinnan käsittely ja muutosprosessin johtaminen ja muutoksesta tiedottaminen siten, että muutosvastarintaan voidaan reagoida rakentavasti koko muutoksen ajan. Muutosvastarinnan yhteydessä nousee usein esiin muutoksen kannalta tärkeitä korjattavia seikkoja ja on myös tärkeää, että epäillen muutokseen suhtautuvat saavat äänensä kuuluviin ja kokea olevansa osa muutoksessa olevaa työyhteisöä.
- **Kollegiaalisuuden ja palautekulttuurin vahvistaminen:** Joissakin organisaatioissa on käytössä positiivisen palautteen järjestelmä, jossa voi nimettömästi antaa positiivista palautetta kollegoille. Työpajoissa asiaa pidettiin hyvänä ja toivottiin sen aktiivisempaa käyttöä. Pienistäkin onnistumisista mainitseminen sekä hyvän yhteistyön tekeminen ja sen noteeraaminen vaikuttavat hyvää kulttuuria vahvistavasti. Työyhteisön toimintakulttuurin kannalta oleellista on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti. Palautteen antamista ja vastaanottamista on mahdollista myös harjoitella arjessa jatkuvasti.

Lähteet

- Annarelli A., Nonino F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience. Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Bell G. (2020) The organizational resilience handbook. A practical guide to achieve greater resilience. Kogan Page. London.
- Bonanno G. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist* 60 (3), 265-267.
- Ciekanowski Z., Nowicka J., Czech A., Zdunek M. (2023). Crisis Management and Crisis Situation in the Organization. *European Research Studies Journal*. Vol 26 (4), 339-353.
- Eskola A. (2018). Knowledge work and new ways of working. Kirjassa Eskola A. (toim). Navigation through changing times, Knowledge work in complex environments. Routledge. New York.
- Häikiö L., Lämsä R., Peltonen M. (2021). koronapandemia – kenen kriisi? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 3/2021 (vsk.58). Pääkirjoitus.
- Iivari P. (2011). Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Sisäministeriön julkaisuja 8/2011.
- James E.H., Wooten L.P. (2005). Leadership as (un)usual: how to display competence in times of Crisis. *Organizational Dynamics*. Vol 34 (2), 455-493.
- James E.H., Wooten L.P., Dushek K. (2011). Crisis management: informing a new leadership research agenda. *The Academy of Management Annals*. Vol 5 (1), 455-493.
- Janhonen M. (2019). Resilienssi auttaa organisaatioita selviämään kompleksisessa toimintaympäristössä. Teoksessa Tammelin & Otonkorpi-Lehtoranta (toim). Työelämän tutkimuspäivät 2018: Kestävä tuottavuus ja inhimillinen työelämä. Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 7/2019
- Jäntti A., Haveri A., Rannisto P-H. (toim.)(2021). Tehokasta ja demokraattista kaupunkihallintaa? Helsingin johtamisjärjestelmän uudistuksen akateeminen kokonaisarviointitutkimus. Helsingin kaupunki, Tutkimuksia 2021:3.
- Lee A.V., Vargo J., Seville E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review* 14, 29-41.
- Lipponen K. (2020). Resilienssi arjessa. Duodecim. Helsinki.
- Luthans F., Youssef C.M. (2007) Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. Vol 33 (3), 321-349.
- Nieminen M., Talja H., Airola M., Viitanen K., Tuovinen J., Heikkilä J. (2017). Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT. Espoo.
- Nyysölä K. (2006). Kriisi ja sosiaalinen pääoma hyvinvointivaltiossa. Tieteessä tapahtuu 1/2006.

Paananen H. (toim)(2025, tulossa). Hyvinvointialueet osana monitasoista hallinto- ja palvelujärjestelmää - Loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisusarja. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki.

Pal R. (2013). Organizational Resilience through Crisis Strategic Planning. Doctoral dissertation Publication 1153. Tampere University of Technology. Tampere.

Pietikäinen A. (2017). Joustava mieli tukena elämänkriiseissä. Duodecim. Helsinki.

Poijula S. (2018). Resilienssi muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja. Helsinki.

Rannisto P-H. (toim)(2015). Syytön sankari vai konna. Tampereen toimintamallin arviointi. Acta 257. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Saarelainen E. (2021). Resilienssi: Organisaation selviytymistaidot. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Saari T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 3/2016, 232-243.

Seeck H. (2009). Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa Seck H.(toim): Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisön tukena. Research report 37. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.

Seville E. (2017). Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. Kogan Page Limited. London.

Stenvall J., Leskinen R-L., Rannisto P-H., Tolkki H., Cansel A., Leponiemi U., Johanson J-E., Pekkola E., Tupala T. (2022). Koronajohtaminen Suomessa. Arvio covid-19-pandemian johtamisesta ja hallinnasta syksystä 2020 syksyyn 2021. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 2022:34

Sutcliffe K.M., Vogus T. (2003). Organizing for resilience. Teoksessa: Quinn R.E., Dutton J.E., Cameron K.M. (toim) Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. 94-110. Berrett-Koehler. San Francisco.

Tuomi J., Sarajärvi A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Webb L. (2013). Resilience: how to cope when everything around you keeps changing. John Wiley & Sons. New Jersey.

Wu G., Feder A., Cohen H., Kim J.J., Calderon S., Charney D., Mathe A. (2013). Understanding resilience. Frontiers on Behavioral Neuroscience. 2013 (7), 1-15.

Youssef C., Luthans F. (2007). Positive Organizational Behaviour in Workplace. The impact of hope, optimism and resilience. Journal of Management 33 (5), 774-800.