



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jenni Lehtinen

Sopivasti kaaoksen reunalla

Perusterveydenhuollon koronatiimin kokemuksia covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta poikkeusoloissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|---|-------------------|-----|
| Tekijä: | Jenni Lehtinen | | |
| Tutkielman nimi: | Sopivasti kaaoksen reunalla : Perusterveydenhuollon koronatiimin kokemuksia covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta poikkeusoloissa | | |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Sosiaali- ja terveyshallintotiede | | |
| Työn ohjaaja: | Hanna-Kaisa Pernaa | | |
| Valmistumisvuosi: | 2022 | Sivumäärä: | 123 |

TIIVISTELMÄ:

Kompleksisuus ja poikkeusoloissa johtaminen, ovat nousseet ajankohtaisiksi aiheiksi vuoden 2020 keväällä globaalisti levinneen covid-19-pandemian myötä. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan perusterveydenhuollon koronatiimin kokemuksia covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta. Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään kompleksisuutta ilmiönä, kriisijohtamista kompleksisena ilmiönä sekä tutkielman viitekehyksen muodostavaa kompleksisuusjohtajuusteoriaa (CLT). Tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää perusterveydenhuollon toiminnan ja johtamisen kompleksisuutta pandemian aikana, millaisia erityispiirteitä koronatiimin covid-19-pandemian aikaisessa johtamisessa on ollut, ja mitä tästä kaikesta voidaan johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta oppia tulevaisuutta ajatellen.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat, miten covid-19-pandemian kompleksisuus on vaikuttanut koronatiimin toimintaan, ja minkälaisia kompleksisuusjohtajuusteorian piirteitä on tunnistettavissa koronatiimin covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta. Tavoitteena on edistää johtamiseen liittyvän covid-19-pandemian aikaisen tiedon kertymistä, lisätä ymmärrystä johtamisesta ja johtajuudesta kompleksisessa toimintaympäristössä, sekä lisätä tietoa kompleksisuusjohtajuusteorian hyödyntämisestä poikkeusolojen aikaisessa toiminnassa ja johtamisessa.

Tutkielman empiirinen tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmällä maaliskuuhuhtikuun 2022 aikana Pohjanmaan hyvinvointialueella olevan kunnan perusterveydenhuollon koronatiimissä toimineilta työntekijöiltä ja johdolta. Teemahaastattelun teemat on muodostettu kompleksisuusjohtajuusteorian pohjalta. Tutkielman yhdeksän yksilöhaastattelua on toteutettu etäyhteyksin videotapaamisina, ja aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalysillä.

Haastateltavat kertoivat covid-19-pandemian kompleksisuuden heijastuneen monin eri tavoin tutkimuskohteena olleen koronatiimin toimintaan. Tutkimustuloksissa keskeisiä kompleksisiksi koettuja asioita olivat jatkuvan muutoksen tuomat haasteet, tiedolla johtaminen, viestintä, työn kuormittavuus sekä toiminnan resursointi. Tutkimus osoitti, että koronatiimin toiminnasta oli tunnistettavissa kompleksisuusjohtajuusteorian piirteitä esimerkiksi johtamisen, itseorganisoinnin ja adaptiivisuuden osalta. Adaptiivisuutta voidaan teorian mukaisesti pitää tiimin toiminnan onnistumisen avaimena kompleksisuuden keskellä toimittaessa. Tutkimustuloksista saatua tietoa voidaan hyödyntää Pohjanmaan hyvinvointialueella johtamisen kehittämisessä ja tuleviin poikkeusoloihin varauduttaessa. Tutkimusta ja sen tuloksia voidaan hyödyntää soveltuvin osin myös muiden organisaatioiden valmiussuunnittelussa ja johtamisen kehittämisessä.

AVAINSANAT: kompleksisuusjohtajuusteoria, kompleksisuus, kompleksisuusjohtajuus, kriisi, kriisijohtaminen, poikkeusolot

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset | 8 |
| 1.2 | Tutkielman rakenne | 11 |
| 2 | Kompleksisuus ja kriisijohtaminen | 13 |
| 2.1 | Kompleksisuuden määritelmä | 13 |
| 2.2 | Kompleksisuustieteet ja kompleksisuusajattelu | 16 |
| 2.2.1 | Kompleksisuustieteiden koulukunnat | 18 |
| 2.2.2 | Kompleksisuustieteiden keskeiset käsitteet | 21 |
| 2.3 | Kriisijohtaminen kompleksisena ilmiönä | 24 |
| 2.3.1 | Kriisin määritelmä | 24 |
| 2.3.2 | Kriisien luokittelu ja kriisinhallinta | 26 |
| 2.3.3 | Kriisijohtamisen kompleksisuus | 29 |
| 3 | Kompleksisuusjohtajuusteoria | 34 |
| 3.1 | Kompleksisuusjohtajuusteorian taustaa | 34 |
| 3.2 | Systemien välinen vuorovaikutus organisaatiossa | 37 |
| 3.3 | Kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuusfunktiot | 40 |
| 3.4 | Kompleksisuuden ja kompleksisuusjohtajuusteorian kohtaama kritiikki | 43 |
| 4 | Tutkimuksen toteutus | 47 |
| 4.1 | Metodologia ja tutkimusmenetelmä | 47 |
| 4.2 | Teemahaastattelu | 49 |
| 4.3 | Tutkimuskohde ja aineiston tuottaminen | 51 |
| 4.4 | Aineiston analyysi | 55 |
| 5 | Tutkimustulokset | 59 |
| 5.1 | Pandemia-aika haastateltavien kokemana | 59 |
| 5.1.1 | Jatkuva muutos koettuna haasteena | 62 |
| 5.1.2 | Tiedolla johtamisen ja viestinnän merkitys | 64 |
| 5.1.3 | Resursointi ja työn kuormituksen huomiointi | 68 |
| 5.1.4 | Tiimin merkitys työssäjaksamisen kannalta | 73 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.2 | Johtajuus poikkeusoloissa toimittaessa | 75 |
| 5.2.1 | Koronatiimin toiminnan koordinointi ja organisointi | 75 |
| 5.2.2 | Itseorganisoituminen, innovointi sekä toimintaa ohjaavat raamit | 78 |
| 5.2.3 | Vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen | 82 |
| 6 | Johtopäätökset | 86 |
| 6.1 | Keskeiset havainnot | 86 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 101 |
| 6.3 | Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset | 103 |
| | Lähteet | 107 |
| | Liitteet | 120 |
| | Liite 1. Haastattelukutsu | 120 |
| | Liite 2. Teemahaastattelun runko | 122 |

Kuviot

| | | |
|----------|---|----|
| Kuvio 1. | Tutkielman rakenne. | 11 |
| Kuvio 2. | Kompleksisuuden koulukunnat. | 19 |
| Kuvio 3. | Organisaation operatiivinen ja aloitteellinen systeemi. | 38 |
| Kuvio 4. | Kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuusfunktiot. | 40 |
| Kuvio 5. | Haastattelusuunnitelma. | 53 |
| Kuvio 6. | Covid-19-pandemian mallinnus empiiristen kokemusten pohjalta. | 89 |

Taulukot

| | | |
|-------------|--|----|
| Taulukko 1. | Esimerkki haastatteluaineiston pelkistämisestä. | 57 |
| Taulukko 2. | Esimerkki haastatteluaineiston ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä. | 58 |

1 Johdanto

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan perusterveydenhuollon koronatiimin kokemuksia tiimin toiminnasta, johtamisesta ja johtajuudesta vallitsevan covid-19-pandemian aikana kompleksisuusjohtajuusteorian (*complexity leadership theory, CLT*) avulla. Kompleksisuusjohtajuusteoria on Roseheadin ja muiden (2019, s. 1–2) mukaan yksi monista kompleksisuusjohtajuutta käsittelevistä suuntauksista, jossa yhdistyvät johtajuus ja kompleksisuustieteellinen maailmankuva.

Covid-19-tautia aiheuttava SARS-CoV-2 virus eristettiin Kiinan Wuhanista tammikuussa 2020, sen jälkeen, kun Kiinan viranomaiset olivat ilmoittaneet 31. joulukuuta 2019 Maailman terveysjärjestölle (WHO) Wuhanin maakunnassa ilmenneistä useista vakavista keuhkokuumeetapauksista, joiden aiheuttajaa ei ollut aiemmin tunnistettu (Chan ja muut, 2020, s. 222). Covid-19-tauti levisi vuoden 2020 alun aikana nopeasti maanosasta toiseen, ja 11. päivä maaliskuuta 2020 WHO (2020) julisti taudin maailmanlaajuiseksi pandemiaksi. Kokonaisturvallisuuden sanaston (2017, s. 47–48) määritelmän mukaisesti pandemia tarkoittaa laajalle levinnyttä epidemiaa. Epidemia (*epidemic*) on tilanne, jossa yhteisen altistumisen aiheuttamia tautitapauksia todetaan tavanomaista enemmän tietynä aikana tietyllä alueella. Pandemia (*pandemic*) on maanosien yli leviävä tai levinnyt epidemia. Pandemian aikana sairastuvuus on yleensä suurempaa kuin vuotuisten epidemioiden aikana ja taudinkuva voi olla tavallista tautia vaikeampi myös aiemmin täysin terveillä yksilöillä.

Raisio ja Puustinen (2021, s. 126) kirjoittavat covid-19-pandemian levinneen nopeam- malla tahdilla kuin tilannekuva ja ymmärrys kriisin luonteesta on ehtinyt meille muodos- tua. Heinosen (2020, s. 21) mukaan covid-19-pandemia toimii vedenjakajana aikaan en- nen pandemiaa ja aikaan sen jälkeen. Hän toteaa pandemian ravisuttaneen ja ravisutta- van vielä pitkään Suomea ja koko maailmaa. Uih-Bienin (2021b, s. 144) mukaan viimeis- tään pandemia, jonka keskellä elämme, on tehnyt kompleksisuuden näkyväksi ja osoit- tanut meille maailman kompleksisuuden. Kompleksisina pidetään ilmiöitä ja asioita, joi- den systeemit ovat tiukasti toisiinsa kietoutuneita ja vaikuttavat toistensa toimintaan.

Monimutkaiselta tuntuvaan ongelmaan on olemassa ratkaisu, mutta kompleksisessa ongelmassa yksittäisen asian ratkaisu voi aiheuttaa nipun uusia ongelmia, eikä samaa ratkaisumallia voida soveltaa kaikkiin ilmeneviin ongelmiin.

Covid-19-pandemia on kriisi, josta meillä ei ole nykyaikaista ennakkotapausta. Seijts ja Milani (2020, s. 3) toteavat pandemian aikaisten kompleksisten ongelmien ratkomisen vaatineen tietoa ja jatkuvaa sopeutumista. He kirjoittavat, että johtamisen näkökulmasta meillä ei ole ollut nyt käytettävissä aiempaa tutkimustietoa tai teoriaa vastaavanlaisessa tilanteessa toimimisesta. Samasta näyttöpohjaisen tiedon puutteen ongelmasta kirjoittavat myös Sequeiros ja Hokkanen (2020, s. 407) todetessaan, että vallitseva tilanne on haastanut niin virkamiehet, poliitikot, tutkijat kuin organisaatiotkin nojaamaan puutteelliseen ja epävarmaan tietoon sekä tutkimusnäyttöön. Tulevaisuuden osalta emme tiedä, tulevatko vastaavanlaiset globaalit pandemiat lisääntymään, mutta niihin varautumiseksi meidän on tärkeää tuottaa lisää tutkittua tietoa.

Tourishin (2020, s. 265) mukaan tarvitsemme uusia teorioita, jotka antavat tietoa siitä, kuinka johtajat voivat merkittävän epävarmuuden vallitessa toimia ja tehdä päätöksiä tilanteissa, joissa virheen mahdollisuus on suuri ja epäonnistumisen seuraukset voivat olla katastrofaalisia. Arenan ja Uhl-Bienin (2016, s. 23) mukaan kompleksisuusjohtajuusteoria pyrkii vastaamaan siihen, miten organisaatioiden kannattaisi toimia selviytyäkseen kompleksisessa maailmassa. Teorian mukaisesti kompleksista tilanteista selviämiseksi organisaatioissa on kontrollin tavoittelun sijaan edistettävä adaptiivisen tilan, innovoinnin ja oppimisen mahdollistavan yhteistyön luomista. Uhl-Bien (2021a, s. 1403) toteaa covid-19-pandemian opettaneen johtajuudesta jo nyt sen, että meidän täytyy jatkossa ymmärtää entistä paremmin johtamisen ja johtajien sekä työntekijöiden välisen suhteen olevan sosiaalinen ja vuorovaikutteinen prosessi.

Suomessa asetettiin 16.3.2020 voimaansaadun poikkeuslain turvin lukuisia rajoitustoimia viruksen leviämisen ehkäisemiseksi ja terveydenhuollon kantokyvyn turvaamiseksi. Osa rajoitustoimista oli säädösperusteisia, ja osa suositus- ja ohjausluontoisia. Kriisi on

asettanut haasteita terveydenhuollon hallinnolle, vaikeuttanut työn suunnittelua, johtamista sekä ennakoitavuutta. Työyhteisöt ovat joutuneet sopeutumaan ja muokkaamaan toimintatapojaan nopeasti vaihtuvissa tilanteissa. Normaalialueella toimivaa terveydenhuollon toimintaa on supistettu, keskitetty ja siirretty esimerkiksi etäyhteydellä tapahtuvaksi. Samaan aikaan terveydenhuollon henkilöstöä on siirretty toisiin työtehtäviin, ja uusia työtehtäviä sekä toimintoja on muodostettu.

Hyvänä esimerkkinä tällaisesta uudesta toiminnasta on tutkimuskohteena oleva perusterveydenhuollon koronatiimi. Tiimillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa Pohjanmaan hyvinvointialueella toimivan kunnan terveystoimessa covid-19-pandemian alkaessa perustettua, eri työpisteissä työskentelevistä työntekijöistä koottua ja pandemian edetessä muokkautunutta työntekijäryhmää. Tiimin tehtävänä on ollut yhdessä johdon kanssa pandemian aikaisen jäljitystyön organisointi, yhteydenpito sairastuneiden ja altistuneiden kanssa, kuntalaisten informointi, toiminnan jatkuva kehittäminen muuttuvia tilanteita ja tarpeita vastaavaksi, sekä laaja-alaisen yhteistyön tekeminen eri kuntien välillä.

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset

Niirasen ja Lammintakasen (2011, s. 119–124, s. 131) mukaan sosiaali- ja terveyshallintotiede tuottaa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää, hallintoa, johtamista ja käytännön työtä ja työntekijöitä palvelevaa tietoa. Tässä tutkielmassa covid-19-pandemian aikainen kriisijohtaminen terveydenhuollossa ymmärretään kompleksisena ilmiönä. Tutkielmassa selvitetään tieteellisen kirjallisuuden ja haastatteluiden avulla covid-19-pandemian aikaisen kriisitilanteen asettamia vaatimuksia perusterveydenhuollon koronatiimin toiminnalle, johtamiselle ja johtajuudelle. Puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin kartoitetaan koronatiimissä työskennelleiden työntekijöiden ja johdon kokemuksia pandemia-ajasta ja siitä, millaisia kompleksisuusjohtajuusteorian (*complexity leadership theory, CLT*) piirteitä toiminnasta ja johtamisesta on tunnistettavissa.

Tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kompleksisuusjohtamisteoria, kompleksisuus, kompleksisuusjohtajuus, kriisi ja kriisijohtaminen. Teoreettisena viitekehyksenä on kompleksisuusjohtajuusteoria. Teoreettisen viitekehyksen ymmärtämiseksi kompleksisuuden, kompleksisuustieteiden ja kompleksisuusajattelun kuvaaminen on keskeisessä osassa tässä tutkielmassa. Covid-19-pandemiaan liittyen tutkielmassa käsitellään myös kriisijohtamisen kompleksisuutta. Tutkielmassa muodostetaan haastateltavien kokemusten kautta kuva siitä, millaiselta pandemia-aika on terveydenhuollossa näyttänyt, millaista johtaminen ja johtajuus on ollut covid-19-pandemian aikana, ja miten johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan poikkeusoloissa toimiessa. Tämä tutkielma tarjoaa keinoja terveydenhuollon organisaation johtamisen kompleksisuuden tunnistamiseen, kompleksisten tilanteiden johtamiseen ja kriisijohtamisen kehittämiseen.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten covid-19-pandemian kompleksisuus on vaikuttanut koronatiimin toimintaan?
2. Minkälaisia kompleksisuusjohtajuusteorian piirteitä on tunnistettavissa koronatiimin covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta?

Johtaminen ja johtajat ovat teemana sosiaali- ja terveyshallintotieteen yksi suosituimmista tutkimuskohteista (Sinkkonen & Kinnunen 1999, s. 315, s. 319–321). Luoman ja Lindellin (2020, s. 60) mukaan johtamista on tutkittu akateemisin keinoin noin vuosikymmenen ajan. Kompleksisuutta vastaavasti vain noin puolet tuosta ajasta. Tutkimusparadigman, kompleksisten tilanteiden johtamisen ja kriisijohtamisen tarkastelun, sijoittuminen sosiaali- ja terveyshallintotieteen alaan tekee tutkielmasta sosiaali- terveyshallintotieteellisen tutkimuksen. Tutkimusaiheena covid-19-pandemia on globaalisti koskettava. Aiheen yhteys työelämään on myös selkeä ja ajankohtainen.

Tutkielmassa haastatteluilla kerättyä tutkimusaineistoa tarkastellaan teoriaohjaavasti kompleksisuusjohtajuusteoreettisen viitekehyksen avulla. Tarkoituksena on tulkita ja ym-

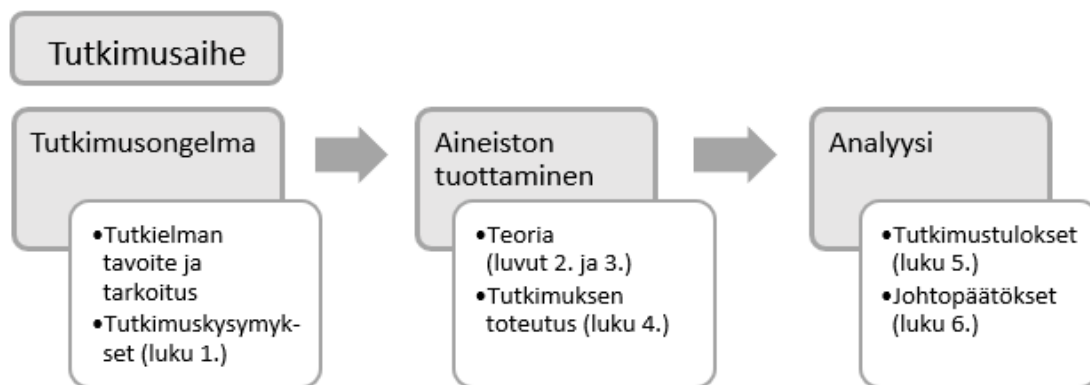
märtää pandemia-aikaisen kompleksisuuden vaikutusta perusterveydenhuollon toimintaan, millaisia erityispiirteitä koronatiimin covid-19-pandemian aikaisessa toiminnassa ja johtamisessa on ollut, ja mitä tästä kaikesta voidaan oppia tulevaisuutta ajatellen. Tavoitteena on edistää johtamiseen liittyvän covid-19-pandemian aikaisen tiedon kertymistä, lisätä ymmärrystä johtamisesta ja johtajuudesta kompleksisessa toimintaympäristössä. Tutkielma antaa näkökulmia siitä, millaisiin asioihin on syytä panostaa tulevaisuuden kriiseissä, sekä lisää tietoa kompleksisuusjohtajuusteorian hyödyntämisestä organisaation poikkeusolojen aikaisen johtamisen tulkinnessa. Näiden tietotarpeiden kartoittaminen on tärkeää, jotta osaamme vastata tämän päivän johtamisen kohtaamiin kompleksisiin haasteisiin, johtaa ja turvata terveydenhuollon toiminnan ja palvelut entistä paremmin myös tulevien poikkeusolojen kohdalla.

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavaa kompleksisuusjohtajuusteoriaa ovat aiemmin hyödyntäneet tutkimuksissaan esimerkiksi Dawson ja muut (2018), Bäcklander (2019), Uhl-Bien, Meyer & Smith (2020) ja Uhl-Bien (2021b). Kompleksisuus-tutkimus on lisääntynyt merkittävästi viimeisten parinkymmenen vuoden aikana, mutta tästä huolimatta Vartiaisen ja Raison (2020, s. 10) mukaan kompleksisuuden empiirinen tutkimus on jäänyt edelleen vähäiseksi. Tutkielman tarkoituksena on osaltaan vastata tähän tutkimusaukkoon.

Kiinnostus ilmiön tarkasteluun juontuu tutkielman laatijan työskentelystä covid-19-pandemian aikana perusterveydenhuollon alati muuttuvissa olosuhteissa. Pandemia on näkynyt terveydenhuollon toiminnassa pitkittyneenä kriisinä ja jatkuvasti muuttuvina tilanteina. Pandemian aikaisten kokemusten kuvaaminen ja niiden sanoittaminen tutkimustietoon perustuvan teorian avulla on ollut toistaiseksi vähäistä, mikä tekee aiheen tutkimisesta mielenkiintoista. Tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää Pohjanmaan hyvinvointialueella, ja soveltuvin osin hyödyntää myös muiden organisaatioiden johtamisen kehittämisessä ja tuleviin poikkeusoloihin varautumisessa.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma on empiirinen, laadullinen tutkimus, joka pohjautuu teoreettiseen tutkimukseen. Tutkimuskohde on rajattu Pohjanmaan hyvinvointialueella yhden kunnan terveyspalveluihin. Aineistona on terveyspalveluiden koronatiimin toimintaan osallistuneen johdon sekä työntekijöiden haastattelut. Otanta yhteensä yhdeksän henkilöä. Johdannossa (luku 1) käsitellään tutkielman lähestymistapaa, tutkielman kannalta keskeisiä tutkimuskysymyksiä, teoriataustaa sekä tutkielman tarkoitusta ja tavoitetta (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

Johdannon jälkeisissä luvuissa (luvut 2 ja 3) käydään läpi tutkielman teorian kannalta keskeisiä käsitteitä, kompleksisuutta ja kompleksisuusjohtajuusteoriaa. Teoriaosuudessa muodostetaan käsitys kompleksisuustieteiden ja kompleksisuusajattelun lähtökohdista. Covid-19-pandemiaan liittyen aihetta tarkastellaan myös kriisin ja kriisijohtamisen kompleksisuuden näkökulmasta. Kolmannessa luvussa syvennytään tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavaan kompleksisuusjohtajuusteoriaan, jonka pohjalta tutkielman teemahaastattelun teemat on laadittu, ja jonka avulla tutkielman tuloksia analysoidaan.

Tutkielman neljännessä luvussa kuvataan tutkielman metodologiaa, empiiristä tutkimuskohdetta, tutkielmaan valikoitunutta tutkimusmenetelmää ja metodologiaa, tutkimusaineiston tuottamista sekä analyysitapaa. Tutkimustuloksia käsittelevässä, viidennessä, luvussa avataan haastatteluiden pohjalta muodostunutta käsitystä pandemia-ajasta ja pandemian aikaisesta työskentelystä, johtamisesta ja johtajuudesta tutkimuskohteena olevan koronatiimin ja johdon kokemusten pohjalta. Johtopäätöksissä (luku 6) vastataan tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja peilataan tutkimustuloksia kompleksisuusjohtajuusteoriaan. Luvussa tarkastellaan tehdyn tutkielman eettisiä lähtökohtia, toteutusta, laatua ja luotettavuutta. Lopussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, ja tuodaan esiin tutkielman tulosten merkitystä ja hyödynnettävyyttä sekä tutkimukselle että käytännölle.

2 Kompleksisuus ja kriisijohtaminen

Tässä luvussa avataan tarkemmin kompleksisuutta käsitteenä, kompleksisuutieteiden kehitystä sekä kompleksisuusajattelua. Luvussa avataan myös kriisin määritelmään ja käsitellään covid-19-pandemian aikaista kriisijohtamista kompleksisena ilmiönä.

2.1 Kompleksisuuden määritelmä

Sana kompleksinen, englannin kielellä (*complex*) tai (*complexity*), on Vartiaisen ja muiden (2013, s. 52) mukaan lähtöisin latinan sanasta *plexus*, mikä tarkoittaa punoutunutta ja kietoutunutta. Termiä käytetään useilla eri tieteenaloilla, ja tästä syystä termi voi tarkoittaa hieman eri asioita riippuen kontekstista ja tieteenalasta (Tieteen termipankki, 2022). Hallinnon ja johtamisen tutkimuksessa kompleksisuus käsitettä käytetään kuvaamaan kokonaisuutta, jonka osat ovat kietoutuneet monimutkaisella tavalla yhteen ja joiden keskinäiset vaikutukset ovat vaikeasti ennakoitavissa (Hanén & Huhtinen, 2011, s. 13). Luoman ja Lindellin (2020, s. 68) mukaan kompleksisuutta kuvaava latinankielinen termi *complexus* tarkoittaa yhteenkietoutunutta. Tämä merkitys on lähellä sitä, mitä sanalla kompleksisuus tässä tutkielmassa tarkoitetaan. Heidän mukaansa kompleksisuuden vastakohtana on pelkistäminen.

Kompleksisuudessa on pohjimmiltaan kyse yhteenkietoutumisesta ja yhteisvaikutuksista, joista koko ihmisen elämä koostuu (Hanén, 2020, s. 283). Kompleksisuus muodostuu, kun kaksi tai useampia komponentteja tai osaa on vuorovaikutuksessa keskenään ja ympäristönsä kanssa (Hanén, 2017, s. 131). Terveystieteiden tutkimus ja siihen liitetty covid-19-pandemia ymmärretään tässä tutkielmassa kompleksisena, yhteenkietoutuneena, toisiinsa ja ympäristöönsä vaikuttavana kokonaisuutena. Kompleksisuus on monimutkaista, mutta se ei ole sama kuin monimutkaisuus. Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 9–10) mukaan monimutkaisessa järjestelmässä eri osien välinen vuorovaikutus ei muuta niiden toimintaa. Tarkasteltava asia voi olla monimutkainen, mutta se ei tee siitä automaattisesti kompleksista. Sen sijaan kompleksisessa järjestelmässä osien välinen vuorovaikutus

muokkaa heidän mukaansa kokonaisuutta niin, että sitä ei voi enää palauttaa entiselleen. Puustinen ja Jalonen (2020, s. 17) kirjoittavat käsitteen havainnollistamisessa käytettävän usein kompleksisuustutkija Paul Cilliersin (1956–2011) vertausta lentokoneesta ja majoneesista. Lentokone on rakenteeltaan monimutkainen, mutta majoneesi on kompleksinen. Lentokoneen voi purkaa osiin, mutta majoneesin aineet yhteen sekoittaessa tulee uusi kokonaisuus, jota ei voi enää palauttaa ennalleen erillisiksi ainesosiksi.

Toimintaympäristöt ovat muuttuneet globalisaation ja nopean tiedonkulun myötä. Tiedonkulun ja verkottuneen toiminnan myötä muutokset tapahtuvat nopeammin ja edellyttävät ketteryyttä eli kykyä reagoida nopeasti muutoksiin. Jatkuva muutos asettaa Martelan ja Jarengon (2017, s. 18–19) mukaan organisaatioiden toiminnalle paineita, eikä aika riitä entiseen tapaan perinteisiin ylhäältä johdettuihin prosesseihin. Tämä on ilmennyt hyvin covid-19-pandemian aikana. Covid-19- pandemia kriisinä on osoittautunut monella tapaa kompleksiseksi ongelmaksi. Pandemian aikana tutkielmassa tarkastelun kohteena olevassa terveydenhuollon organisaatiossa työyhteisöt ovat joutuneet muokkaamaan toimintatapojaan nopeasti vaihtuvissa tilanteissa. Kompleksisten ongelmien ratkominen on vaatinut tietoa, jatkuvaa sopeutumista ja systeemistä ajattelua. Vajavaisten tietojen keskellä on yritetty rakentaa tilannekuvaa, löytää kokonaistilanteen kannalta eletyssä hetkessä paras menettelytapa ja saada käsitys siitä, mitä vaikutuksia tehtävillä päätöksillä on.

Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 9) mukaan kompleksisuuden kuvaaminen on haastavaa, vaikka kompleksisuuden tuntisi olevan läsnä arjessa. Vartiainen ja muut (2021, s. 50) kirjoittavat niin kutsutuista pirullisista ongelmista (*wicked problems*) tulleen ajan kuluessa synonymi kompleksisille yhteiskunnallisille ongelmille. Pirullisilla ongelmilla tarkoitetaan Vartiaisen ja muiden (2013, s. 22–26) mukaan vaikeasti tulkittavia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja sisältäviä ongelmia, joiden ratkaisemiseen tarvitaan uusia työkaluja ja ratkaisumalleja. Pirulliseen ongelmaan ei ole olemassa oikeita ratkaisuja, vaan niitä voidaan yrittää ratkaista uudelleen ja uudelleen. Schiefloe (2021, s. 5) toteaa covid-19-pande-

mian näyttäytyvän pirullisena ongelmana, ainutlaatuisena haasteena, jonka ratkaisuyritykset voivat aiheuttaa uusia ongelmia. Vastaavasti kesyt ongelmat (*tame problems*) ovat Vartiaisen ja muiden (2013, s. 20–21) mukaan pirullisen ongelman vastakohtia, jotka ovat rinnastettavissa muun muassa matemaattiseen ongelmanratkaisuun. Kesyt ongelma voi itsessään olla hankala, mutta sen ratkomisen voi aloittaa palapelin tavoin aina alusta ja samaa onnistunutta ongelmanratkaisuprosessia noudattamalla ongelman voi ratkoa toistuvasti.

Luoma ja muut (2020, s. 175) kirjoittavat, että kompleksisuuden viitekehykseen liitettynä pirullisten ongelmien tarkastelu, ja ymmärrys kesyjen ja pirullisten ongelmien eroista sekä niiden käsittelyyn ja ratkaisuun sopivista malleista helpottavat kompleksisuuden ja kompleksisten kokonaisuuksien ja niiden lainalaisuuksien ymmärtämisessä. Luoman ja Lindellin (2020, s. 75) mukaan kompleksisuutta käsiteltäessä ei pidä kuitenkaan sortua ylianalysointiin. Vaarana on heidän mukaansa kompleksisuusansa astuminen, jolloin organisaation vahva kiintyminen kompleksisuuteen saattaa johtaa ei-kompleksisten asioiden näkemiseen kompleksisina. Kaikki ei ole kompleksista (Hanén, 2020, s. 288), joten täytyy hahmottaa, minkä kanssa ollaan tekemisissä, onko ongelma todella kompleksinen vai ei.

Tourish (2019, s. 219) ja Hanén (2020, s. 286) kirjoittavat kompleksisuusteorioita sovelletun toistaiseksi vähäisesti johtamistutkimuksessa. Vähäiselle huomiolle on jäänyt myös se, kuinka kompleksisuutta käsitellään juuri terveydenhuollon johtamisen kontekstissa (esim. Thompson ja muut, 2016; Belrhiti ja muut, 2018). Hanén (2020, s. 286) toteaa kompleksisuuden merkityksen avautuvan hitaasti. Hänen mukaansa kompleksisuuteen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta on jo suhteellisen paljon, mutta käytännön johtamisen työkaluja on toistaiseksi vähän. Tämän vuoksi kompleksisuutta hyödyntävälle empiirille tutkimukselle ja johtamisen työkalujen kehittelylle on tarvetta.

2.2 Kompleksisuustieteet ja kompleksisuusajattelu

Kompleksisuuden ilmiöstä käytetään kirjallisuudessa ja puhuttaessa hyvin vaihtelevasti käsitteitä kompleksisuustiede, kompleksisuustieteet, kompleksisuusteoria ja kompleksisuusajattelu. Kompleksisuusjohtajuusteorian kehittäjät Marion ja Uhl-Bien (2001) käyttävät kompleksisuuden viitekehuksesta nimeä kompleksisuusteoria (*complexity theory*). Kyseessä ei kuitenkaan ole yksi yhtenäinen teoria, vaan monitahoinen teoreettinen viitekehys, jossa yhdistyy Puustisen ja Jalosen (2020, s. 18) mukaan kokoelma erilaisia tieteidenrajat ylittäviä teorioita ja suuntauksia, joiden käsitteelliset ovat yhteneviä. Tämän vuoksi Hanénin ja Raision (2017, s. 109) mielestä on luontevampaa puhua kompleksisuustieteistä (*complexity science*).

Tässä tutkielmassa käytetään tieteistä puhuttaessa termiä kompleksisuustieteet tai kompleksisuustieteellinen ajattelu. Kompleksisuusajattelulla (*complexity thinking*) tarkoitetaan tässä tutkielmassa Richardsonin ja Cilliersin (2001, s. 7) määritelmän mukaisesti kompleksisuustieteiden kolmen eri koulukunnan kriittispluralistista koulukuntaa, jota avataan tarkemmin tässä alaluvussa. Suomenkielisessä tieteellisessä kirjallisuudessa kompleksisuusajattelua näkee käytettävän myös synonyyminä kompleksisuustieteille, esimerkiksi Vartiainen ja muut (2013, s. 54) perustelevat valintaa sillä, että haluavat kompleksisuustieteistä puhuttaessa korostaa lähestymistavan pehmeyttä, metaforia ja filosofista ulottuvuutta.

Puustinen ja Jalonen (2020, s. 16–18, 33) kirjoittavat kompleksisuuden olevan paljon muutakin kuin ominaisuus. Kompleksisuus ja kompleksisuustieteet toimivat heidän mukaansa monitahoisina teoreettisina viitekehyksinä, tapana nähdä maailmaa. Klijn (2008, s. 305) mukaan kompleksisuustieteellisen maailmankatsomuksen voidaan ajatella olevan merkittävä julkisen hallinnon luonteen ymmärrystä lisäävä tekijä. Kompleksisuustieteellisen ajattelun mukaisesti asioita tapahtuu ilman selkeitä ja näkyviä syitä. Puustinen ja Jalonen (2020, s. 16, 36) toteavat, että kompleksisuustieteissä kompleksisuuden ei ajatella olevan kielteisesti eikä myönteisesti latautunut ilmaisu, vaan elämän perusominaisuus.

Reeves ja muut (2016, s. 48–49) kirjoittavat kompleksisuustieteiden tarjoavan organisatioille työkaluja ymmärtää kompleksisuutta ja sopeutua kompleksiseen toimintaympäristöön. Näiden taitojen avulla organisaatiot voivat parantaa selviytymismahdollisuuksiin. Keskeistä on ymmärtää kokonaisuuksien rakentumista, yhteen kietoutumista, ja niiden suhdetta toisiinsa. Kompleksisuustieteellisen ajattelun mukaisesti organisaatio on systeemi, jonka osat tai yksilöt eivät voi toimia ilman vuorovaikutusta oman toimintaympäristönsä kanssa (Vartiainen ja muut, 2013, s. 69). Vuorovaikutus muokkaa organisaatiota, siinä toimivia ja ympäristöä, jossa toimitaan.

Kompleksisuuteen liittyvien teoreettisten mallien kehittäjiä on Vartiaisen ja muiden (2013, s. 52–53) mukaan monia. Tunnetuin lienee kaaosteorian pioneerina tunnetuksi tullut Edward Lorenz (1917–2008) joka lanseerasi tunnetun perhosvaikutus-metaforan (*butterfly effect*). Metaforan mukaisesti perhosen siivenisku toisella puolella maailmaa voi saada aikaan myrskyn jossakin toisaalla. Raisio, Puustinen ja Vartiainen (2020, s. 108) kirjoittavat saatavilla olevan tiedon määrän lisääntyneen ja tietovirtojen nopeutuneen, mikä on lisännyt maailman kompleksisuutta. Kompleksisuuden lisääntyminen on heidän mukaansa johtanut perhosmetaforan kuvaamalla tavalla siihen, että yksittäisillä ja paikallisilla ilmiöillä voi olla vaikutuksia toisella puolella maailmaa ihmisiin ja organisaatioihin, kuten covid-19-pandemia on meille osoittanut.

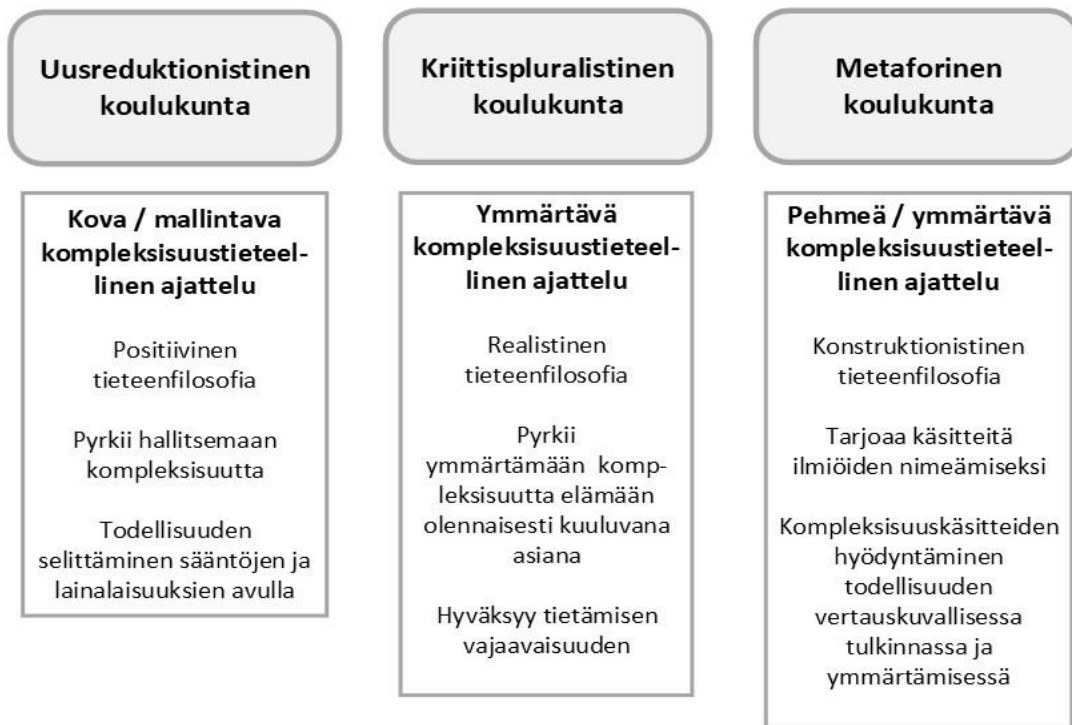
Marionin ja Uhl-Bienin (2001, s. 389–391) mukaan kompleksisuusteorian ytimessä on ymmärrys tutkimuskohteesta kokonaisuutena eli holistisena. Turnerin ja Bakerin (2019) kirjoittavat, että kompleksisuustieteiden näkökulmasta ympärillä vallitseva maailma nähdään kokonaisuutena, jonka toiminnalle on ominaista epälineaarisuus, epävarmuus ja ennustamattomuus. Kompleksisen maailmankuvan vastakohtana voidaan pitää mekani-
nistista maailmankuvaa, jonka mukaisesti maailma näyttyy konemaisesti toimivana. Kompleksisuustieteissä tavoitteena on Vartiaisen ja muiden (2013, s. 55) mukaan ymmärtää kompleksisten ilmiöiden toimintaa. Teorian tausta tulee luonnontieteestä, jossa moninaisten systeemien kehittyminen on luonnollista. Kompleksisten asioiden syytä ja

seurausta voi olla vaikea hahmottaa, mutta pieniltä tuntuvilla asioilla voi olla huomattavan suuria seurauksia. Vastaavasti mekanistisessa maailmankuvassa korostuvat universaalit lait, pysyvyys ja säännönmukaisuus. Tällöin asioiden nähdään olevan syy-seuraussuhteessa keskenään ja ratkaisut ongelmiin ovat selkeämmin tunnistettavissa ja lineaarisempia.

Morrison (2010, s. 373) kirjoittaa kompleksisuusteorian (*complexity theory*) kasvattaneen suosiotaan viime vuosien aikana merkittävästi. Vartiainen ja muiden (2013, s. 53) mukaan 2000-luvulle tultaessa kompleksisuustieteisiin on yhdistetty sosiologian ja sosiiaalipsykologian perinteitä organisaatioiden toimintaa ja johtamista tarkasteltaessa. Puustinen ja Jalonen (2020, s. 23) toteavat, että 2000-luku on ollut erityisesti kompleksisten avointen ja yhdessä kehittyvien systeemien tutkimiseen painottuvaa ja kompleksisuusjohtamisen kuvaamisen siirtymistä. 2010-luvulla on siirrytty kompleksisen systeemin määrittelystä kohti kompleksisuusajattelun ja siihen liittyvien käsitteiden entistä selkeämpää soveltamista käytäntöön. Erilaisilla tutkimusasetelmilla on testattu kompleksisuuden käsitteiden toimivuutta arjen ilmiöiden selittämisessä ja pyritty löytämään toimivia käytäntöjä esimerkiksi tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena olevaan johtamiseen. Suomessa kompleksisuuden tutkimusta on käytetty yhä enemmän esimerkiksi hallintotieteellisten väitöskirjojen teoreettisena viitekehyksenä (ks. esim. Hanén, 2017; Jalonen, 2007; Lindell, 2017; Lundström, 2015; Pernaa, 2020; Puustinen, 2017; Raisio, 2010).

2.2.1 Kompleksisuustieteiden koulukunnat

Richardsonin ja Cilliersin (2001, s. 5–8) mukaan kompleksisuustieteiden laaja teoriapohja voidaan jakaa uusreduktionistiseen (*neo-reductionism*), metaforiseen (*metaphorical*) ja kriittispluralistiseen (*critical pluralistic*) koulukuntaan (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Kompleksisuuden koulukunnat (mukaillen Puustinen & Jalonen, 2020, s. 19).

Uusreduktionistinen koulukunta mielletään Luoman ja Lindellin (2020, s. 68) mukaan kovaksi kompleksisuudeksi, jonka tavoitteena on mallintaa ja selittää todellisen elämän kompleksisia ilmiöitä, kuten organisaatioita. Uusreduktionistinen koulukunta nojaa positiiviseen tieteenfilosofiaan, ja pyrkii löytämään sääntöjä ja säännönmukaisuuksia, joiden avulla selitetään todellisuuden monimutkaisuutta (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 19–20). Heidän mukaansa koulukunnan tavoitteisiin pääsemiseksi selitettäviä asioita ja ilmiöitä jaetaan pienempiin osiin ja pelkistetään.

Metaforinen koulukunta (ks. kuvio 2) mielletään vastaavasti pehmeäksi kompleksisuudeksi (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 19–20). Tämä pehmeämpi lähestymistapa korostaa Vartiaisen ja muiden (2013, s. 55) mukaan matemaattisten kaavojen ja mallien sijaan enemmän kompleksisuuden filosofista ulottuvuutta ja johtamisoppeja metaforina, jotka vaikuttavat johtajien ja organisaatioiden työntekijöiden käsityksiin toimikentästään. Koulukunta pyrkii lisäämään ymmärrystä kompleksisista ilmiöistä kompleksisuustieteille ominaisten käsitteiden avulla. Puustinen ja Jalonen (2020, s. 23) kuvaavat näitä käsitteitä

hyödynnettävän todellisuuden ilmiöiden kuvailemisessa, niiden vertauskuvallisessa tulkinnassa ja ymmärtämisessä. Vertauskuvallinen tulkinta nojaa konstruktionistiseen tieteenfilosofiaan, jonka mukaisesti kokemamme maailman ilmiöiden tulkinta syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Pehmeän koulukunnan mukaan kovan kompleksisuuden kohdalla kuvattu asioiden ja ilmiöiden pelkistäminen voi johtaa siihen, että kompleksisia kokonaisuuksia käsitellään rutiininomaisesti ja pidetään helppoina. Tämä saattaa johtaa ongelmien kesyttämiseen ja ei-toivottuun ongelmanratkaisuun. Covid-19-pandemian kaltaisessa kriisissä kriisin kesyttäminen voi tarkoittaa sen olemassaolon kieltämistä, sen vaikutusten vähättelyä, tai kieltäytymistä sen ratkomisesta uusilla keinoilla. Ihmiset voivat yrittää takertua tuttuihin byrokraattisiin sääntöihin ja toimintamalleihin kriisilannetta ratkoessaan, vaikka todellisuudessa kriisin ratkominen vaatii uusia ja erilaisia toimia.

Luoman ja Lindellin (2020, s. 69–70) mukaan kriittispluralistinen koulukunta, eli kompleksisuusajattelu, sijoittuu edellä kuvattujen metaforisen ja uusreduktionistisen koulukunnan väliin ja on tieteenfilosofialtaan realistinen (ks. kuvio 2). Siinä yhdistyy Vartiaisen ja muiden (2013, s. 136–137) mukaan sekä sosiaalisen kompleksisuuden että matemaattisen kompleksisuuden tutkimus eli metaforisen koulukunnan ja uusreduktionistisen koulukunnan ulottuvuuksien, yhteenkietoutuneisuuden ja vuorovaikutuksen tarkastelu. Heidän mukaansa kriittispluralistinen kompleksisuusajattelu edustaa kultaista keskitietä kompleksisuustieteiden teoriaperheessä. Kriittispluralistisessa ajattelussa luotetaan siihen, että useiden todellisuuden ilmiöiden mallintaminen, ennustaminen ja kontrollointi on mahdollista. Samalla tiedostetaan kuitenkin myös se, että vaikka ilmiöille on tunnistettavissa rajoja, niin seuraukset niiden sisällä ovat epävarmoja.

Puustisen ja Jalosen (2020, s. 19–20) mukaan metaforisen ja uusreduktionistisen koulukunnan väliin sijoittuvaa kompleksisuusajattelua pidetään yhtenä mahdollisuutena rakentaa siltaa pehmeän ja kovan kompleksisuuden välille. He toteavat, että kriittispluralistisen koulukunnan ydinajatuksen mukaisesti voimme tietää paljon, mutta emme kaikkea. Tietämyksemme kompleksista ilmiöistä on aina rajallista. Tämän koulukunnan mu-

kaan kompleksisuutta tulee hahmottaa mahdollisimman laajasti kovan kompleksisuusajattelun mallintamista ja pehmeän kompleksisuusajattelun metaforia hyödyntämällä, mutta kriittisyyttä kuitenkin unohtamatta. Vartiainen ja Raisio (2011, s. 392) kirjoittavat, että kriittispluralistisen koulukunnan mukaan ymmärrys siitä, että kompleksisia ilmiöitä on mahdollista tarkastella useista eri näkökulmista ja eri tavoin selittäen on riittävä. Reaalimaailman ilmiöitä voidaan yrittää ymmärtää, mutta kovan kompleksisuusajattelun tavoin niitä ei pyritä selittämään.

Tämä pro gradu -tutkielma edustaa kriittispluralistiseen koulukuntaan nojaavaa kompleksisuusajattelua. Tutkielmassa kompleksisuuden, kompleksisuustieteellisen ajattelun ja sen keskeisten käsitteiden ymmärtäminen auttavat tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä eli pandemian aikaista toimintaa, johtajuutta ja johtamisen kompleksisuutta. Tutkielmassa kompleksisuus ymmärretään elämään liittyvänä ilmiönä, jonka täydellinen kuvaaminen ei ole mahdollista. Haastattelujen pohjalta tutkielman tuloksia tarkastellaan kompleksisuusjohtajuusteoriaan (*Complexity leadership theory, CLT*) peilaten. Teoria on yksi kompleksisuusjohtajuutta käsittelevistä suuntauksista.

2.2.2 Kompleksisuustieteiden keskeiset käsitteet

Kompleksisuudessa ja kompleksisuustieteissä yhdistyy useita eri teoreettisia viitekehyksiä, suuntauksia sekä runsaasti erilaisia käsitteitä. Mitleton-Kellyn (2003, s. 43) mukaan teorian käsitteistön yhteen kietoutuneisuuden vuoksi niitä tulee tarkastella kokonaisuutena. Hänen mielestään ymmärrys käsitteiden välisistä yhteyksistä tukee kokonaisvaltaista ymmärrystä teoriasta. Thompson ja muut (2016, s. 10) kirjoittavat pelkästään terveydenhuollon kontekstissa kompleksisuuteen liitettävän kahdeksantoista eri ominaispiirrettä, joista yleisimmiksi osoittautuivat heidän tutkimuksessaan kuvaukset ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista, itseorganisoitumisesta sekä monimuotoisuudesta. Heidän mukaansa terveydenhuoltoon liitettynä kompleksisuuden käsitteiden ja niiden ominaispiirteiden kuvaus ja soveltaminen ovat hyvin moninaisia niin käytännön kuin kirjalli-

suudenkin osalta. Tässä tutkielmassa kompleksisuuden ja kompleksisuusjohtajuusteoriaan liittyvää käsitteistöä avataan tutkielman eri luvuissa osana käsiteltäviä asiakokonaisuuksia siltä osin kuin se on tarpeen tutkimuskohteena olevan koronatiimin covid-19-pandemian aikaisen toiminnan, johtamisen ja johtajuuden tarkastelun tulkitsemiseksi ja ymmärtämiseksi.

Kompleksisuustieteiden keskeisinä käsitteinä pidetään emergenssiä (*emergence*) ja itseorganisoitumista (*self-organization*) (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 24–25, 30). Puustinen ja Jalonen (2020, s. 33) kirjoittavat kompleksisuustieteellisen ajattelun perustuvan siihen oletukseen, että ihmisten ja organisaatioiden vuorovaikutussuhteissa piilee paineen ja vuorovaikutuksen myötä mahdollisuus emergenttiin, yllättävään ja vaikeasti ennakoitavaan kehitykseen, sekä asioiden ilmenemiseen ja tapahtumiseen ilman selkeää syytä. Organisaatioihin liitettynä organisaatiokulttuuri, jatkuvasti muokkautuvana ja vaikeasti hallittavana kokonaisuutena, on hyvä esimerkki emergentistä kokonaisuudesta. Gerritsin ja Marks (2015, s. 542) mukaan kompleksisissa systeemeissä itseorganisoituminen saa aikaan edellä kuvatun emergenssin. Itseorganisoituminen on spontaania, ilman ulkoista käskyä tai kontrollia tapahtuvaa toimintaa (Mitleton-Kelly, 2003, s. 32).

Martela ja Jarenko (2017, s. 12) jaottelevat itseorganisoitumisen ryhmän ominaisuudeksi ja itseohjautuvuuden yksilön ominaisuudeksi. Itseohjautumisella viitataan yksilön kykyyn toimia itsenäisesti omasta tahdostaan ja ilman ulkopuolisen kontrollin tai ohjauksen tarvetta. Heidän mukaansa itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteelliset raamit, hierarkia, roolit ja komentoketjut on minimoitu. Itseorganisoituvassa työyhteisössä työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen tapa muotoutuu tarpeen ja tilanteen mukaan. Mäen (2020, s. 92) mukaan emergenssi ja itseorganisoituminen ilmenevät siten, että uudet asiat ja toimintamallit syntyvät ja kehittyvät vuorovaikutuksen ja arjen toiminnan tuloksina. Ojala ja Mäki (2017, s. 267) kirjoittavat, että itseohjautuvuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti työssä jaksami-

seen ja työn houkuttelevuuteen. Itseorganisoitumista tukemalla voidaan lisätä työn mielekkyyttä, ja vastata tulevaisuuden työelämän tarpeisiin ja edellytyksiin (Martela & Järvenko, 2017, s. 24).

Raision ja Vartiaisen (2020, s. 293) mukaan tieteellisessä kirjallisuudessa on esitetty, että organisaatioissa itseorganisoitumista on mahdollista tietoisesti ohjata, jotta organisaatiossa tavoitettaisiin ihanteellinen kompleksisuuden taso. Itseorganisoitumiseen tarvitaan mahdollistavaa johtamistyyliä (ks. alaluku 3.3). Mahdollistava johtaminen viestii Lindellin ja muiden (2014, s. 91) mukaan organisaatiossa toimiville kompleksisten ongelmien itseorganisoituvan ratkomisen olevan sallittua. Liian autoritäärisen johtamisen ajatellaan vastaavasti tukahduttavan työyhteisössä toimivien työntekijöiden uskalluksen kehittämistä ja keksiä itseorganisoituvasti ratkaisuja (Zimmerman, 2011, s. 618–619). Raision ja Vartiaisen (2020, s. 293) mukaan ohjatun itseorganisoitumisen tarkoituksena on tavoitella tasapainoa itseorganisoitumisen ja suunnitelmallisen toiminnan välillä, jolloin organisaatiota viedään tietoisesti kohti kaaoksen reunaa (*edge of chaos*).

Kompleksisuuden, kompleksisten asioiden ja ilmiöiden ratkomisen yhteydessä puhutaan usein toimimisesta kaaoksen reunalla (*edge of chaos*), joka kuvastaa osuvasti covid-19-pandemian aikaista terveydenhuollon toimintaa. Kaaoksen reuna on tila tasapainon ja kaaoksen välillä. Organisaatioissa kaaoksen reunalla toimiminen on Vartiaisen ja muiden (2013, s. 135) mukaan tavoittelemisen arvoinen tila, jossa kaaos ja järjestys ovat läsnä samanaikaisesti. Kaaoksen reunalla toimiminen voidaan nähdä mahdollisuutena uusien ideoiden syntymiselle ja uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Johtamiseen liitettynä tällä kaaoksen reunalla johtamisella ja toimimisella tarkoitetaan sen hyväksymistä, että täydellisiä ratkaisuja ei ole, vaan eteen tuleviin asioihin on reagoitava joustavasti.

Kaaoksen reunalla olemisella ja toimimisella tarkoitetaan Vartiaisen ja muiden (2013, s. 87–88, 135) johtamiseen liitettynä sen hyväksymistä, että täydellisiä ratkaisuja ei ole, vaan eteen tuleviin asioihin on reagoitava joustavasti. Organisaatioissa toimiville kaaok-

sen reuna voi heijastua kiireen tuntuna, ja esimerkiksi näyttäytyä tilanteena, jossa päätöksiä joudutaan tekemään tiiviillä aikataululla. Organisaatioiden toimintaan liitettynä kaaoksen reunalla toimimisen voidaan nähdä avaavan organisaatioille mahdollisuuden oppia uutta ja löytää uusia toimintatapoja sekä ratkaisukeinoja eteen tulevien haasteiden ratkomiseksi.

2.3 Kriisijohtaminen kompleksisena ilmiönä

Kriisi tutkimusaiheena yhdistelee näkökulmia johtamisesta, organisaatioiden rakenteesta, jousto- ja muutoskyvykkyydestä. Lähestymällä kriisijohtamista päätöksenteon kautta, pureudutaan kriisien johtamisen kannalta kriittisimpiin hetkiin, jolloin johdon tulee määrittää organisaation suunta ja strategia kriisistä selviämiseksi. Mahdollisia uhkia yritetään ennalta tunnistaa ja niihin yritetään varautua. Silti covid-19-pandemia globaalina kriisinä on kaikessa laajuudessaan yllättänyt meidät.

Pandemia maailmanlaajuisena kriisinä on osoittautunut vaikeaksi ja monimutkaiseksi ongelmaksi (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 2020). Kompleksisten ongelmien ratkominen on vaatinut tietoa ja jatkuvaa sopeutumista. Pandemia on osoittautunut kriisiksi, jota kukaan ei ole pystynyt pakenemaan tai välttämään, ja monet organisaatiot ovat joutuneet sen takia keskelle johtamiskriisiä (Schulman 2021, s. 6). Pandemia kriisinä tarjoaa hyvän tilaisuuden tarkastella kriisijohtamisen elementtejä, kriisin aikaista toimintaa organisaatioissa, ja niitä organisaatorakenteita, jotka tukevat adaptoitumista, oppimista ja kriiseistä toipumista.

2.3.1 Kriisin määritelmä

Kokonaisturvallisuuden sanastossa (2017, s. 62) vakava yhteiskunnallinen häiriö nimitetään yleiskielessä usein kriisiksi (*crisis*) tai katastrofiksi (*disaster*). Kiinan kielessä sanalla kriisi tarkoitetaan sekä uhkaa että toisaalta myös mahdollisuutta (Seeck, 2009, s. 26).

Hanén (2017, s. 7) toteaa väitöskirjassaan kriisillä olevan kaksi ulottuvuutta – uhka ja mahdollisuus johonkin uuteen, ja näiden kahden kietoutuessa toisiinsa erilaisissa tilanteissa, seuraukset saattavat olla erikoisia ja yllättäviä. Kriisi on odottamaton, ennakoimaton, uhkaava tilanne tai tapahtumien sarja. Tapahtuma, jota Veilin (2011, s.117) mukaan luonnehtii edellä avatun kompleksisuuden käsitteen tavoin yllätyksellisyys, ennakoimattomuus ja epätietoisuus.

Pursiainen (2020, s. 52) kirjoittaa kriisin uhkaavan aina toimijan keskeisiä tavoitteita tai arvoja. Kriisitilanteissa päätöksentekoon on hänen mukaansa vain rajoitetusti aikaa lähestyvän määräajan taikka kasvavien kustannusten vuoksi. Seeck (2009, s. 5) toteaa kriisin kehittyvän usein lyhyellä varoitusajalla ja sen mittakaavaa ja seurauksia on vaikea ennakoida. Pursiaisen (2020, s. 52) mukaan kriisitilanteisiin liittyy suurta epävarmuutta, minkä vuoksi myös kriisitilanteessa tehtyjen päätösten seurauksia on usein vaikea arvioida.

Kokonaisturvallisuuden sanastossa (2017, s. 61–62) mainitaan, että varautumisesta vastaava valtioneuvoston kanslia käyttää nykyisin kriisi-sanalla käsitettä häiriötilanne tai poikkeusolot, joka antaa kyseessä olevasta tilanteesta tai tapahtumasta täsmällisemmän kuvan. Tässä tutkielmassa covid-19-pandemiasta puhutaan kriisinä ja poikkeusolona. Poikkeusolot on valmiuslaissa (1552/2011) määritelty yhteiskunnan tila, jossa on niin paljon tai niin vakavia häiriöitä tai uhkia, että on tarpeen mahdollistaa viranomaisten tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö. Valtioneuvosto ja tasavallan presidentti voivat yhteistoiminnassa todeta poikkeusolot, mikäli poikkeusolojen edellytykset täyttyvät.

Koronaviruksen aiheuttama covid-19-pandemia on hyvä esimerkki ennakoimattomasta ja yllätyksellisestä kriisistä. Laurikaisen ja Nikkasen (2020, s. 33) *Turvassa 2019* – kyselyn pohjalta laatiman raportin 3000 hengen haastatteluaineiston tulokset osoittavat, että yhteiskuntaamme ja koko maailmaa koettelevaa pandemiaa itselleen arjessa koettavana merkittävänä uhkana piti melko pieni joukko kyselyyn vastanneista. Vuonna 2021 tehdyn

vastaavan kyselytutkimuksen raportista on havaittavissa koronaviruspandemian mukaan tuomien kokemusten vaikutus ihmisten arkeen (Kailaheimo-Lönnqvist & Kekki, 2021, s. 30–33). Tuloksissa aiempaa suurempi osa vastanneista piti erilaisia yhteiskunnallisia uhkia aiempaa todennäköisempinä.

Tourish (2020, s. 262–263) kuvaa pandemiaa johtamisen, johtajuuden ja johtamisteorioiden kriisiksi, jossa perinteiset johtamisteoriat eivät ole riittäneet selittämään tapahtumia. Covid-19-pandemia, alati muuttuvana ja pitkittyneenä kriisinä, on hänen mukaansa paljastanut johtajien päätöksenteon vaikeutuneen ja epäonnistumisen todennäköisyyden kasvaneen kompleksisuuden keskellä toimittaessa. Tourish (2020, s. 262–263) lainaa artikkelissaan pandemian kompleksisuutta selittäessään Kayn ja Kingin (2020) vertausta pulmasta ja mysteeristä. Pulmaan on olemassa yksi ratkaisu, ja tiedämme kun saavutamme sen. Haasteellisemmankin pulman kohdalla tiedämme, että ratkaisu on olemassa. Mysteerit eivät tarjoa vastaavaa selkeyttä, eikä niiden ratkomiseen ole yhtä selvää tai oikeaa ratkaisua. Tourish toteaa vallitsevan covid-19-pandemian sisältävän elementtejä näistä molemmista. Pandemian mahdollisuus on tunnistettu jo vuosien ajan. Pulma on, miten meidän tulee varautua pandemian varalle. Mysteerin pandemiasta on tehnyt viruksen nopea eteneminen maailmanlaajuiseksi pandemiaksi, pandemian kesto sekä tutkimukseen perustuvan tiedon puuttuminen ja vähäisyys, mikä on vaikeuttanut päätöksentekoa. Poikkeuksellisen covid-19-pandemiasta on tehnyt se, että kriisi on globaalisti yhteinen.

2.3.2 Kriisien luokittelu ja kriisinhallinta

Kriisejä voidaan luokitella monella eri tavalla. Kriisit eivät yleensä etene selkeään lineaariseen, eikä niille voida aina määrittää alku- tai loppupistettä. Huhtala ja Hakala (2007, s. 16) luokittelevat yhteiskunnalliset siviilikriisit kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on luonnononnettomuudet ja katastrofit. Toinen kategoria on ihmisistä aiheutuvat, tahalliset tai tahattomat, onnettomuudet, ja kolmas kriisityyppi on erilaiset epidemiat ja

sairaudet, joihin covid-19-pandemia lukeutuu. Kriisi voi olla yksittäinen äkillinen ja lyhytkestoinen tapahtuma tai vastaavasti useiden kuukausien kestoisen ja uusia kriisejä synnyttävä tilanne, jollaiseksi eletty pandemia on kuluneiden kahden vuoden aikana osoittautunut.

Luokittelun lisäksi kriisejä ja kriisinhallintaa voidaan mallintaa erilaisten vaiheiden avulla. Kriisin vaiheet voivat olla päällekkäin ja niiden kesto voi myös vaihdella. Veil (2011, s. 118–119) määrittelee kriisille kolme vaihetta: aika ennen kriisiä, kriisin aikana sekä kriisin jälkeinen aika. Hän avaa artikkelissaan yhtenä monista kriisijohtamisen malleista Mitroffin (1994) kriisijohtamisen mallia. Malli pitää sisällään kriisiä edeltävän ajan, johon kuuluu varautuminen ja ennakointi, kriisitilanteen aikainen toiminta, kriisitilanteesta toipuminen, sopeutuminen, kriisitilanteen arviointi sekä kriisistä oppiminen. Veil (2011, s. 119) kirjoittaa organisaatioiden olevan aina jossakin kriisinhallinnan vaiheessa, eikä kriisinhallinta ole vain kriisinaikaista toimintaa. Siksi kriisejä ja kriisinhallintaa on mielekästä tarkastella jatkuvina prosesseina.

Rosen ja muiden (2017, s. 127–128) laatimassa kriisinhallintasyklissä kriisinhallinnan neljä vaihetta ovat lieventäminen, varautuminen, vaste ja toipuminen. Covid-19-pandemian yhteydessä erilaiset rajoitustoimet ja väestölle annettavat koronarokotteet voidaan nähdä tällaisena kriisiä lieventävinä toimenpiteinä. Lieventäminen on jonkin asian vakavuuden vähentämistä, jolla pyritään minimoimaan kriisin vaikutuksia. Toinen vaihe on varautuminen, jolloin pyritään ennalta varautumaan kriiseihin erilaisten valmiussuunnitelmien, harjoitusten ja kriisikapasiteetista huolehtimisen avulla.

Kolmas vaihe on vaste, eli välitön reaktio kriisitilanteeseen, tilannekuvan muodostaminen, kriisiviestintä ja hätäavun antaminen. Covid-19-pandemian aikana tilannekuvan muodostaminen, viestintä ja kriisiin reagointi ovat vaihdelleet niin valtioiden välillä kuin valtakunnallisestikin. Suomessa valtakunnallisten ohjeistusten lisäksi on laadittu paljon alueellisia ohjeita, joilla on yritetty paikallisesti vaikuttaa taudin etenemiseen ja sitä

kautta terveydenhuollon kantokyvyn säilymiseen. Neljäs kriisinhallinnan vaihe on toipuminen. Toipumisen vaiheeseen liittyvät kaikki ne toimet, joilla pyritään palautumaan kriisistä ja myös oppimaan siitä. Pursiaisen (2020, s. 51) mukaan kriisinhallintasykli ei varsinaisesti selitä kriisiä, vaan antaa sen tarkastelulle kehikon.

Lindell ja Uusikylä (2020) ovat todenneet covid-19-pandemian aiheuttaneen viruksen olevan ilmiönä melko yksinkertainen ja ennustettava, mutta vaikutuksiltaan virus on systeminen ja kompleksinen, johon voi olla vaikea löytää selkeitä ja suoraviivaisia ratkaisuja. Heinonen (2020, s. 23) kuvaa koronapandemiaa maanjäristykseksi, joka ravisuttaa äkillisesti ja aiheuttaa enemmän tai vähemmän tuhoa. Hänen mukaansa pandemian aiheuttaman maanjäristyksen jälkijäristykset voivat olla kuitenkin vieläkin arvaamattomampia ja muuttaa maailmaa pysyvästi. Virus kriisinä luo keskinäisiä riippuvuussuhteita eri toimijoiden, sektoreiden ja päättävien tahojen välille, kun huomioon täytyy ottaa useita eri osa-alueita, kuten taloudellinen, terveydellinen, sosiaalinen, paikallinen sekä kansainvälinen näkökulma.

Kriisien yhteydessä puhutaan usein resilienssistä. Resilienssi on covid-19-pandemiaan liitettyä ajankohtainen käsite. Pandemia on vaikeasti hallittavana, yllätyksellisenä ja pitkittyneenä kriisinä haastanut ihmiset kasvattamaan resilienssiä eli kykyä sietää häiriötilanteita. Resilienssi on ominaisuus, jota tarvitaan kaikissa muutostilanteissa ja muutostilanteita tähän kriisiin on mahtunut. Tässä tutkielmassa koronatiimin toimintaa ja ihmisten kokemuksia pandemian aikaisesta johtamisesta kartoitettaessa katsotaan tarpeelliseksi avata myös resilienssin käsitettä. Resilienssi-käsitteelle ei ole olemassa selkeää suoraa suomennosta, mutta esimerkiksi muutosjoustavuus, joustokesto ja selviytymiskyvykyys ovat usein käytettyjä synonyymejä.

FitzGeraldin ja muiden (2017, s. 8) mukaan resilienssiä voidaan kuvata vahvuutena, reagointikykyä, joustokykyä ja sopeutumiskykyä. Resilienssi voidaan ajatella kriisinkestävyytenä. Se on yksilön, yhteisön tai järjestelmän häiriö- ja poikkeustilanteiden sietokykyä sekä toimintakykyä, ja kykyä palautua näistä tilanteista. Organisaation resilienssiin

liitetään kriiseihin varautumisen ja kriisihallinnan lisäksi kyky toimia mukautuvasti ja ketterästi yllättävissä tilanteissa. Resilienssiin liitetään myös kyky oppia tapahtumista eli löytää toimintatapoja, jotka auttavat organisaatiota uudistamaan toimintaansa muuttuneiden olosuhteiden mukaisiksi (Youssef & Luthans, 2007, s. 779–780). Yksi keino resilienssin mittaamiselle on tosielämän kriisitilanteiden tarkastelu, ja tällaiseen tarkasteluun meillä on ollut erittäin hyvä tilaisuus covid-19-pandemian aikana.

2.3.3 Kriisijohtamisen kompleksisuus

Johtaminen eri muodoissaan on yksi tärkeä ihmisenä olemisen ilmentymä, josta on aikojen saatossa tuotettu useita erilaisia teorioita, malleja ja päätelmiä sen ymmärtämiseksi ja haltuun ottamiseksi. Luoman ja Lindellin (2020, s. 62) mukaan johtaminen on yleisesti ottaen alati muuttuva ilmiö, joka muuttuessaan muokkaa myös kohteitaan. Kriisit ovat poikkeuksellisia ja hetkellisiä tilanteita, joissa vallitsee normaalitilasta poikkeavat olosuhteet. Van Wart ja Kapucu (2011, s. 506) toteavat johtajuuden ja johtamistaitojen merkityksen korostuvan kriisitilanteissa.

Hanén (2017, s. 11) toteaa kriisijohtamisen koostuvan monitieteellisistä lähestymistavoista ja monipuolisista näkökulmista. Kriisijohtamisella tarkoitetaan päätöksiä ja toimenpiteitä, joita tehdään, kun varaudutaan ja reagoidaan kriisiin, tai palaudutaan kriisistä. Poikkeavat olosuhteet asettavat kriisien tutkimukselle erityisvaatimuksia, ja edellyttävät Hyvösen ja Juntusen (2018, s. 6) mukaan kriisijohtamiselta normaalista poikkeavia toimintatapoja, totuttujen toimintamallien muuttamista, luovuutta, ketteryyttä ja päätöksentekoa nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Kriisitilanteessa tarvitaan organisaatio, jossa johto yhdessä henkilöstön kanssa ottaa tilanteen haltuunsa, ja jossa jokainen osaa toimia. Poikkeusoloissa toimittaessa on ensiarvoisen tärkeää, että johtajat pystyvät toimimaan tehokkaasti nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kompleksisissa toimintaympäristöissä toimittaessa johtaja ei voi yksipuolisesti viedä kriisin synnyttämää muutosta läpi, vaan hän joutuu jatkuvasti asettamaan omat ja organisaation toimintatavat kritiikille alttiiksi.

Johtamisteoriat ovat Uhl-Bienin (2006, s. 659) mukaan keskittyneet perinteisesti johtajien toimintaa yksilöinä, eivät niinkään dynaamisten ja kompleksisten systeemien ja prosessien tarkasteluun, jotka muodostavat johtajuuden. Johtajuus on usein nähty käsitteenä, jonka mukaan organisaatiossa on yksittäinen johtajaksi kutsuttu henkilö, joka käyttää asemaansa muiden toiminnan ohjaamiseen. Niirasen ja muiden (2011, s. 66–67) mukaan hierarkkisen organisaation tehokkuutta painottava Weberiläinen hallintoajattelu on jättänyt vahvan jäljen julkisen sektorin toimintaan ja johtamiseen. Esimerkiksi terveydenhuollon palvelut järjestetään edelleen pääsääntöisesti Weberin kuvaaman byrokraattisen toimintamallin mukaan. Begun ja Thygeson (2014, s. 264–265) toteavat terveydenhuollon toimintamallien painopisteen nojaavan vahvasti toimintojen standardointiin, reduktionistiseen ajatteluun eli ennakoitavuuteen, koordinointiin ja suunnitelmallisuuteen, sekä ratkaisua vaativien ongelmien yksinkertaistamiseen. Tämän he arvelevat johtuvan siitä, että toiminnan sovittaminen suoraviivaisiin ja ennustettaviin malleihin vaikuttaa epävarmuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä mielekkäämmältä.

Useimpien johtamisen ja hallinnon teorioiden perusolettamuksena on Vartiaisen ja muiden (2013, s. 54–55) mukaan mekanistinen maailmankuva organisaatiosta. He toteavat organisaatioiden toiminnan ja johtamisen kompleksisuuden hahmottamisessa käytettävän usein konemetaforaa. Metaforan mukaisesti organisaatioiden ajatellaan muistuttavan toiminnaltaan monimutkaisia koneita, joissa kaikille on tarkkaan määritellyt tehtävät. Jos organisaatio käyttäytyisi koneen tavoin, voisi johtaja kehittää toimintamallit, joilla hoituisivat organisaation kohtaamat ongelmat. Konemetaforan ideasta hankalan tekee heidän mukaansa inhimillinen ulottuvuus. Ihmiset tuovat organisaation toimintaan omat intressinsä, tietonsa ja taitonsa, tai vastaavasti niiden puutteet. Vallitseva pandemia kompleksisena ilmiönä on pakottanut tekemään päätöksiä sen tiedon varassa, joka sillä hetkellä on ollut saatavilla. Mekanistisen ajattelutavan mukaisesti tehdyillä päätöksillä ajatellaan olevan tietynlaiset seuraukset. Inhimillisen elementin mukaantulo voi kuitenkin muuttaa päätösten oletettua lopputulosta erilaiseen suuntaan. Tourishin (2019, s.

226) mukaan johtajien onkin hyvä keskittyä enemmän tulevaisuuden epävarmuustekijöiden huomiointiin ja mahdollisuuksiin, kuin lineaarisen järjestyksen noudattamiseen ja lineaaristen ratkaisujen etsimiseen.

Marionin ja Uhl-Bienin (2011, s. 385–386) mukaan perinteinen byrokratian malli ei pysty vastaamaan riittävän tehokkaasti muutoksiin ja kompleksisten asioiden ratkomisen haasteisiin. Hierarkia mahdollistaa suurien organisaatioiden johtamisen (Niiranen ja muut, 2011, s. 66–67). Ongelmana ja kritisoinnin kohteena on hyvin yleisesti byrokratian hitaus, jäykkyys, tehottomuus, kasvottomuus ja vieraannuttavuus. Tiettyyn pisteeseen asti selkeät säännöt ja menettelytavat auttavat toimimaan, mutta sääntöjen paljous voi myös tukahduttaa luovan ajattelun. Kompleksisten asioiden ratkomiseen ei riitä lineaarinen, syitä ja seurauksia tarkasteleva ajattelu, vaan kompleksiset asiat ja ongelmat vaativat kompleksisia ratkaisuja (Marion & Uhl-Bien, 2011, s. 385–386). Kompleksisuudessa koostuu tarve keskittyä toimiviin verkostoihin esimerkiksi terveydenhuollon hierarkkisten rakenteiden sijaan (Weberg, 2012, s. 270–272). Kompleksisuuden ei täydy vastata kaikkeen, vaan asioita voidaan tarkastella eri näkökulmista ja erilaisten mallien avulla. Keskeistä on ymmärtää ja tunnustaa johtamisen näkökulmasta tietämyksen vajavaisuus.

Hanén (2017, s. 117) toteaa väitöskirjassaan kompleksisuusnäkökulmaa yhdistetyn johtamisen tutkimukseen 1980-luvulta lähtien, mutta yhtenäisempi kompleksisuusteoreettinen näkökulma organisaatioihin ja johtamiseen vakiintui vasta 1990-luvun lopulla. Hänen mukaansa kompleksisuus tulee huomioida johtamisessa. Yllättävissä kriisitilanteissa ihmisen toimintaa on vaikeaa ennakoida, joten kriisitilanteissa toimittaessa ja niitä johdettaessa tulee tehdä yhteistyötä ja antaa mahdollisuus kaiken tiedon ja osaamisen uusille yhdistelmille. Organisaatioiden pitäisi ymmärtää, milloin niiden kannattaa siirtyä suunnittelusta ja mekaanisesta suorittamisesta spontaanimpaan ja innovatiivisempaan toimintaan.

Luoma ja Lindell (2020, s. 60, 64–65) lähestyvät johtamista strategisen johtamisen, johtajuuden ja muutoksen johtamisen näkökulmista ja määrittelevät näiden kautta kompleksisuuden ja johtajuuden kolme kulmakiveä, joita ovat vuorovaikutus, omaleimaisuus ja kompleksisuuden rakentumiseen ja toimintaan vaikuttavat muuttajat sekä niiden määrä. Vuorovaikutus kattaa niin ihmisten kuin ilmiöiden välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja mahdollistaa kompleksisen dynamiikan, emergenssin, itseorganisoitumisen ja yhteisevoluution toimimisen, sekä tekee ilmiöistä kontekstisidonnaisia. Kompleksisuuden omaleimaisuudella tarkoitetaan yllätyksellisyyttä ja ennakoimattomuutta. Muuttujia kuvaa alkuarvoherkkyys, tekijät, jotka muokkaavat organisaatioista omanlaisia.

Covid-19-pandemia on hyvä esimerkki ongelmasta, jossa ratkaistaviin asioihin vaikuttaa moni asia yhtäaikaaisesti ja tavalla, joiden yhteisvaikutusta on haastavaa arvioida. Vallitseva pandemia on synnyttänyt monimutkaisia tilanteita, jotka sisältävät toisistaan riippuvaisia, arvaamattomia ja nopeasti muuttuvia muuttujia, luoden ympäristön, jossa perinteiset johtamisen mallit ja suoraviivaiset johtamiskäytänteet eivät ole toimineet toivotulla tavalla, tai ne on koettu riittämättömiksi.

Luoman ja Lindellin (2020, s. 70) mukaan kompleksisuus tarjoaa johtamisen tarkasteluun kaksi lähestymistapaa, joita ovat maailmaa ymmärtävä ulottuvuus (metaforinen koulukunta, ks. s. 19) ja konkreettisia työkaluja tarjoava välineulottuvuus (uusreduktionistinen koulukunta, ks. s. 19). He toteavat maailmaa ymmärtävän ulottuvuuden pyrkivän lisäämään ymmärrystä siitä organisoitumisprosessista, jossa välineulottuvuus pyrkii organisoitumaan. Nämä kaksi eri ulottuvuutta ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Olennaista on, mitä näiden tekijöiden vuorovaikutuksessa tapahtuu, ja millaisia vaikutuksia vuorovaikutuksessa syntyvillä tapahtumilla on.

Uhl-Bien (2021b, s. 158–159) tuo artikkelissaan vallitsevan covid-19-pandemian ja kompleksisuusjohtajuusteorian (*Complexity leadership theory, CLT*) lähemmäksi toisiaan. Uhl-Bienin mukaan johtajia tulee rohkaista kohtaamaan ja hyväksymään kompleksisuus sen vastustamisen sijaan. Yksittäinen johtaja ei voi ratkoa kohdattavia kompleksisia ongelmia,

vaan niiden ratkomiseen tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä. Kangas ja muut (2019, s. 13–17) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että useita toimialoja ja toimijoita koskettavien haasteiden edessä ratkaisut eivät voi olla yksittäisen toimijan tai tahon käsissä, vaan kompleksisten asioiden ratkaisemisen tulee perustua yhteistyölle, jossa onnistuminen on kaikkien etu. Tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta ja arvaamattomuutta ei voida eliminoida, eikä kesyttää, joten organisaatioissa toimivien johtajien ja työntekijöiden tulee verkostoitua, rakentaa ymmärrystä toisistaan ja tulevaisuuden luonteesta.

3 Kompleksisuusjohtajuusteoria

Edellisessä luvussa kuvattua kompleksisuutta, kompleksiseksi koettuja ilmiöitä sekä poikkeusoloissa toimimista ja johtamista voidaan tarkastella erilaisten teorioiden avulla, ja erilaisilla teorioilla on omat painotuksensa ja näkökulmansa tarkasteltaviin aiheisiin (Klijn, 2008, s. 301). Tässä luvussa syvennytään tarkemmin tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavaan kompleksisuusjohtajuusteoriaan (*complexity leadership theory, CLT*).

Roseheadin ja muiden (2019, s. 1–2) mukaan kompleksisuusjohtajuusteoria on yksi monista kompleksisuustieteiden johtamiskäsityksiä käsittelevistä suuntauksista. Kompleksisuusjohtajuusteoria nähdään teoreettisena viitekehyksenä, joka auttaa tunnistamaan luovuutta, oppimista ja adaptiivisuutta edistävän ja tukevan toiminnan organisaatioissa. Tutkielmassa kompleksisuusjohtajuusteorian soveltaminen nähdään yhtenä mahdollisuutena ymmärtää covid-19-pandemian aikaista johtamista ja poikkeusoloissa toimimista paremmin tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa. Kompleksisuusjohtajuusteoria, johtamista ja johtajuutta monipuolisena ja vuorovaikutuksellisenä tapahtumana tarkastelevana viitekehyksenä, tarjoaa mielenkiintoisen teoriapohjan koronatiimin toiminnan, johtamisen ja johtajuuden tarkasteluun, teemahaastattelun teemojen muodostamiseen sekä tutkielman haastattelujen analyysille.

3.1 Kompleksisuusjohtajuusteorian taustaa

Kompleksisuusjohtajuusteorian perustan ovat luoneet 2000-luvun alkupuolella professorit Russ Marion ja Mary Uhl-Bien (ks. Marion & Uhl-Bien, 2001). Teoria on kompleksisuustieteellisen maailmankuvan ja johtajuuskäsityksen yhdistävä suuntaus. Marion ja Uhl-Bien (2001) ovat kirjoittaneet aiheesta ensimmäisen kerran vuonna 2001, mutta tuolloin kompleksisuusjohtajuusteoriasta ei puhuttu vielä selkeästi yhtenä teoriana. Yhtenä teoriana se esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 2007 (Uhl-Bien ja muut, 2007). Kompleksisuusjohtajuusteoria kytkeytyy johtamiskirjallisuudessa Marionin ja Uhl-Bienin mukaan (2001, s. 407) esimerkiksi itsensä johtamiseen, karismaattiseen johtajuuteen ja

transformationaaliseen johtajuuteen, jolla tarkoitetaan työntekijän aktiiviseen osallistamiseen tähtäävää johtajuutta. Teorian viitekehyksen nähdään Raision ja muiden (2020, s. 110) mukaan syventävän muita samankaltaisia vuorovaikutusdynamiikkaa painottavia johtajuusteorioita.

Uhl-Bien (2021b, s. 147) kirjoittaa kompleksisuusjohtajuusteorian olevan teoria adaptiivisesta johtamisesta. Adaptiivisuudella tarkoitetaan organisaatioiden toimintaan liitettyä organisaatioiden kykyä mukautua alati muuttuvaan toimintaympäristöön. Uhl-Bienin ja muiden (2007, s. 299) mukaan kompleksisuustieteellisen ajattelun keskeinen peruskäsite on kompleksinen adaptiivinen systeemi (*complex adaptive system, CAS*). He toteavat kompleksisia adaptiivisia systeemejä tarkasteltaessa huomion kiinnittyvän organisaatioissa yksittäisten toimijoiden sijaan useiden eri toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaan adaptoitumiseen.

Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 10) mukaan organisaatioiden toiminnalle on luontaista vastata kompleksisuuteen hierarkkisilla toimintamalleilla ja lineaarisilla ratkaisukeinoilla (ks. alaluku 2.3.3). Perinteisen, lineaarisen, ongelmanratkaisumallin mukaisesti ongelman määrittelystä edetään eri vaiheiden kautta suoraan kohti ratkaisua. Kompleksinen toimintaympäristö aiheuttaa toiminnalle kuitenkin erilaisia haasteita. Kompleksisuudessa on paljon keskinäisriippuvaisia alkuarvoja, ja lisäksi kompleksisten ongelmien lineaariset ratkaisuyritykset ovat usein toivottomia, koska niiden ratkominen on luonnostaan epälineaarista. Raisio ja muut (2020, s. 108) toteavat organisaatioille tavanomaisten toimintamallien luovan hetkellisen hallinnan tunteen, mutta niiden seuraukset ovat usein organisaatioille haitallisia.

Kompleksisuusjohtajuusteoria keskittyy Uhl-Bienin ja muiden (2007, s. 307) mukaan tunnistamaan sekä tutkimaan toiminta- ja käyttäytymismalleja, jotka edistävät organisaatioiden luovuutta, oppimista ja sopeutumiskykyä, ja hyödyntää siten näitä kompleksisen adaptiivisen systeemin ominaisuuksia. Teoria pyrkii vastaamaan siihen, miten organisaatioiden kannattaisi toimia selviytyäkseen kompleksisessa maailmassa. Uhl-Bien ja Arena

(2017, s. 9) kirjoittavat, että kompleksisuusjohtajuusteorian teoreettinen viitekehys lisää ymmärrystä kompleksisuudesta ja kompleksisuuden johtamisesta. Viitekehys auttaa ymmärtämään, miten johtajat ja organisaation toimijat voivat osaltaan edistää organisaation toimimista kompleksisena adaptiivisena systeeminä. Kompleksisuuden tunnistamalla ja hyväksymällä voidaan vallitsevan epävarmuuden keskellä löytää reittejä edetä, ja näin koettu epävarmuus muuttuu myönteiseksi tekijäksi.

Hanénin (2017, s. 132) mukaan kompleksisuusjohtajuusteoria lähtee siitä ajatuksesta, että aiemmin tässä tutkielmassa kuvattu emergenssi ja siihen kytkeytyvä itseorganisaatio eivät ole sattumalta syntyviä ilmiöitä, vaan niiden syntyyn voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan hyödyntää johtajuuden avulla. Kompleksisuus ei ole hallittavissa perinteisellä hierarkkisella johtamismallilla. Organisaatioiden toiminnassa on kyse itseorganisoitumisesta ja vuorovaikutuksesta, johon kaikki osallistuvat, ja johtaja on vain yksi osa tätä vuorovaikutusprosessia. Ajatuksena on Raision ja muiden (2020, s. 110) mukaan siirtää huomio pois johtajakeskeisestä tarkastelusta toimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja verkostomaiseen toimintaan. Organisaatioissa tieto, samoin kuin organisaatioiden ongelmanratkaisukyky tai menestyminen, ovat pääasiassa tällaisen kollektiivisen prosessin, ei yksittäisen johtajan toiminnan tulosta (Marion & Uhl-Bien 2011, s. 395). Tarkoituksena ei ole väheksyä johtajuuden merkitystä organisaatiossa, vaan tunnustaa johtajuuden olevan monen eri tahon kompleksisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva systeeminen ilmiö, jossa nämä tahot ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tuottavat systeemiin uusia tapoja toimia.

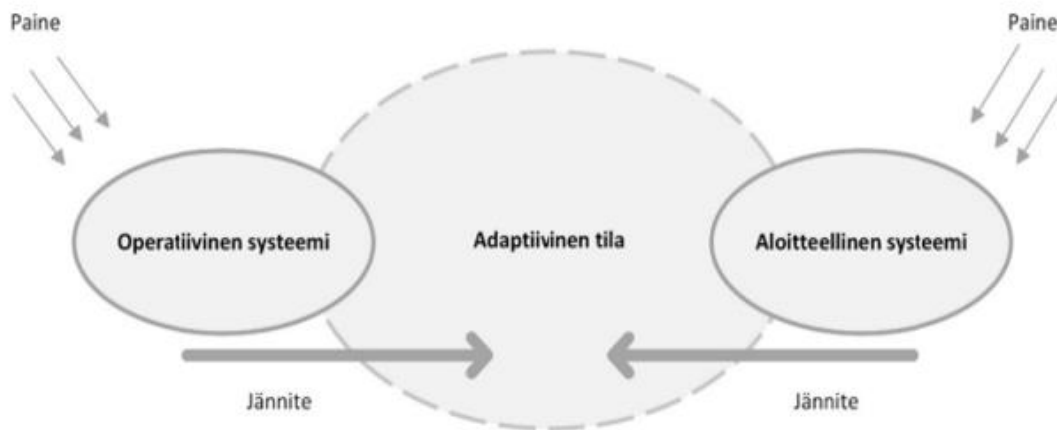
Kompleksisuusjohtajuusteoriaa ovat aiemmin hyödyntäneet esimerkiksi Horvat ja Filipovic (2020) tutkiessaan johtamista ja johtajuutta terveydenhuoltopalveluiden laatuun vaikuttavana tekijänä, sekä Larsson ja Holmberg (2021) tarkastellessaan keskijohdon roolia niin mahdollistavan johtamisen näkökulmasta kuin adaptiivisen tilan luojana. Mendesin ja muiden (2016) kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskohteena on kompleksisuusjohtajuusteorian johtamisfunktioiden hyödyntäminen byrokraattisen organisaation oppimisen ja

innovoinnin edistämässä. Heidän havaintojensa mukaan oppimista ja innovointia voidaan parantaa organisaatioissa kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuusfunktioiden (ks. alaluku 3.3) avulla.

Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita kompleksisuusjohtajuusteorian teoreettisen viitekehyksen soveltamisesta tarkasteltaessa perusterveydenhuollon koronatiimin kokemuksia covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta, johtamisesta ja johtajuudesta tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa. Covid-19-pandemian aikaista organisaatioiden toimintaa, johtamista ja johtajuutta poikkeusoloissa ovat kompleksisuusjohtajuusteorian avulla tarkastelleet esimerkiksi Howden ja muut (2021) sekä Uhl-Bien (2021b). Suomessa kompleksisuusjohtajuusteorian hyödyntäminen on ollut toistaiseksi vähäistä, mutta esimerkiksi Mäkinen (2018) on hyödyntänyt teoriaa tarkastellessaan johtajuutta poikkeusteellisessä akateemisessa tutkimusorganisaatiossa. Raisio ja muut (2020) ovat myös hyödyntäneet teoriaa tarkastellessaan kompleksisuusjohtajuutta osana Opetushallituksen organisaation muutosprosessia.

3.2 Systemien välinen vuorovaikutus organisaatiossa

Arena ja Uhl-Bien (2016, s. 23) kirjoittavat organisaatioiden sisältävän kompleksisuusjohtajuusteorian mukaan operatiivisen systeemin (*operational system*) ja aloitteellisen systeemin (*entrepreneurial system*) (ks. kuvio 3). Heidän mukaansa operationaalinen systeemi kuvastaa organisaatioiden virallista ja standardoitua puolta, joka tuottaa organisaatioihin hierarkiaa, yhtenäisiä toimintamalleja sekä suorituskykyä. Vastaavasti aloitteellinen systeemi kuvastaa organisaatioiden innovatiivista, innovaatioita, oppimista ja kehittymistä tuottavaa puolta.



Kuvio 3. Organisaation operatiivinen ja aloitteellinen systeemi (mukailien Uhl-Bien, 2021b, s. 148).

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa kiinnitetään huomiota organisaatioiden ulko- ja sisäpuolelta systeemeihin kohdistuviin paineisiin, sekä painotetaan niiden välistä jännitettä (ks. kuvio 3). Uhl-Bienin (2021b, s. 148) mukaan organisaatioissa tällaista painetta saattavat synnyttää erilaiset muutostilanteet, organisaatiossa toimivien keskinäiset vuorovaikutussuhteet sekä muut ristiriitatilanteet. Covid-19-pandemia voidaan nähdä yhtenä tällaisena organisaatioon kohdistuvana ulkopuolisena paineena. Paine lisää jännitettä, ja tämän muodostuvan jännitteen ajatellaan suistavan organisaatioita pois tasapainosta kohti kaaoksen reunaa (ks. alaluku 2.2.2). Jännite nähdään teoriassa positiivisena häiriötekijänä, koska ilman jännitettä organisaatiot pysyvät tasapainossa, eivätkä uudistu.

Puustisen ja Jalosen (2020, s. 28–29) mukaan organisaatioiden systeemien väliseen jännitteeseen liittyy kompleksisuuden viitekehyksessä palautteen (*feedback*) käsite. Palaute vaikuttaa systeemien käyttäytymiseen, ja sen nähdään olevan normaalia ja arvolatautumaton, eri toimijoiden ja systeemien välistä vuorovaikutusta, jota tapahtuu jatkuvasti. Positiivinen palaute stimuloi systeemiä ja negatiivinen palaute pitää systeemin tasapainossa. Uhl-Bienin ja muiden (2007, s. 301) näkemysten mukaan organisaatioiden tulee

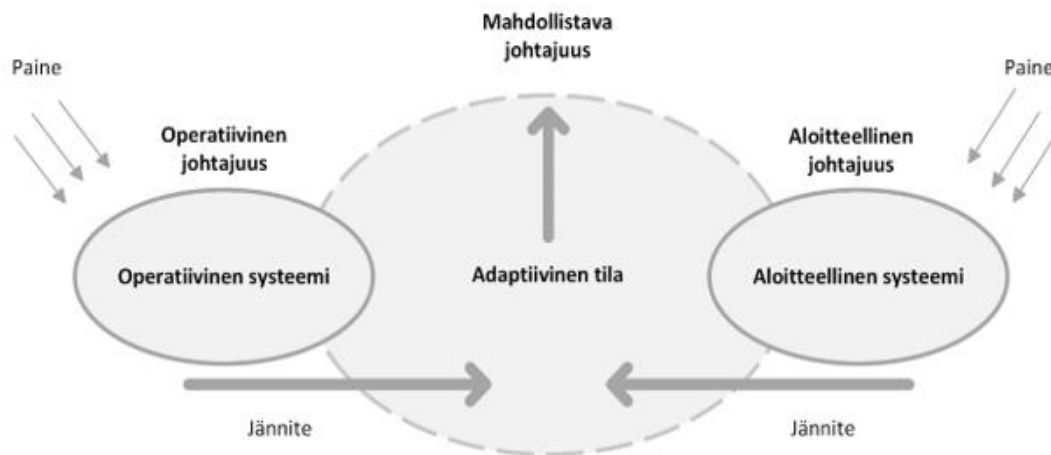
tavoitella systeemien välistä jännitettä ja kompleksisuutta, jotta ne voivat vastata ympärillä vallitsevaan kompleksisuuteen. Jännitteen ylläpito ja kompleksisuuden lisääminen edistävät heidän mukaansa organisaation kykyä ratkoa kohtaamiaan haasteita.

Raisio ja muut (2020, s. 108–109) kirjoittavat, että organisaatioissa ilmenevän jännitteen tarkoituksena on kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti lisätä organisaatioiden adaptiivisuutta. Adaptaatiolla (*adaptability*) on merkittävä rooli kompleksisuusjohtajuusteoriassa. Heidän mukaansa sillä tarkoitetaan organisaatioiden kykyä sopeutua ja muokautua alati muuttuviin toimintaympäristöihin, esimerkiksi covid-19-pandemian kaltaisiin tilanteisiin. Adaptaation ohella adaptiivinen tila (*adaptive space*) on yksi keskeisimmistä kompleksisuusjohtajuusteorian käsitteistä (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 11–12). Teorian mukaisesti organisaatioiden on kontrollin tavoittelun sijaan edistettävä adaptiivisia toimia ja adaptiivisen tilan luomista. Uhl-Bien (2021b, s. 148–149) toteaa organisaatioiden sisältämien systeemien välisen epätasapainon ja kaaoksen reunalla toimimisen mahdollistavan adaptiivisen prosessin (*adaptive process*) käynnistymisen. Tästä prosessista seuraa hänen mukaansa adaptiivisen tilan muodostuminen organisaatioiden operatiivisen ja aloitteellisen systeemin välille.

Adaptiivinen tila voidaan Arenan ja Uhl-Bienin (2016, s. 25) mukaan nähdä aloitteellisen ja operatiivisen systeemin yhteen sitovana liimana tai siltana, joka tukee organisaatioiden toiminnan yhteenkietoutumista. Tarkoituksena on edesauttaa systeemien välistä dynaamista jännitettä. Tilan muodostama silta siirtää aloitteellisessa systeemissä syntyneet ajatukset ja innovaatiot operationaalisen systeemin puolelle, jossa niitä muokataan organisaatioiden toimintaan sopiviksi. Raisio ja muut (2020, s. 109) kirjoittavat, että adaptiivisen tilan mahdollistavat olosuhteet muodostuvat organisaatioissa verkostojen ja niissä tapahtuvien vuorovaikutusprosessien avulla. Johtajuuden tasolla tämä prosessi vaatii Uhl-Bienin & Arenan (2018, s. 98) mukaan mahdollistavaa johtajuutta (ks. alaluku 3.3). Kompleksisten adaptiivisten systeemien mukaisesti toimivien organisaatioiden nähdään kykenevän ratkomaan ongelmia luovasti ja pystyvän oppimaan sekä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin nopeasti (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 299).

3.3 Kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuusfunktiot

Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 14) mukaan kompleksisuusjohtajuusteoria rakentuu kolmen johtajuusfunktion varaan (ks. kuvio 4). Johtajuusfunktioita ovat operatiivinen johtajuus (*operational leadership*), aloitteellinen johtajuus (*entrepreneurial leadership*) ja mahdollistava johtajuus (*enabling leadership*) (Raisio ja muut, 2020, s. 111).



Kuvio 4. Kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuusfunktiot (mukaillen Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 98).

Uhl-Bien ja muut (2007, s. 298) ovat nimenneet kompleksisuusjohtajuusteorian varhaisemmissa versioissa operatiivisen johtajuuden hallinnolliseksi johtajuudeksi (*administrative leadership*) ja aloitteellisen johtajuuden adaptiiviseksi johtajuudeksi (*adaptive leadership*). Uhl-Bienin ja Arenan (2018, s. 98) mukaan hallinnollinen johtajuus on muuttunut kompleksisuusjohtajuusteorian kehittymisen myötä operatiiviseksi johtajuudeksi, jotta johtamisfunktiota ei sekoitettaisi hallinnollisiin rooleihin. He kirjoittavat myös adaptiivisen johtajuuden muuttuneen ajan saatossa aloitteelliseksi johtajuudeksi. Muutos johtuu siitä, että kompleksisuusjohtajuusteorian kehittyessä organisaation adaptiivisuus on asettunut mallissa mahdollistavan johtajuuden kohdalle aloitteellisen ja operationaalisen systeemin väliin (ks. kuvio 4). Tässä tutkielmassa käytetään tämän luvun alussa mainittuja Raision ja muiden (2020, s. 111) käännöksiä kolmesta johtajuusfunktiosta, koska

ne ovat teorian kannalta keskeisistä johtajuusfunktioista saatavilla olevan suomenkielisen lähdekirjallisuuden osalta ajantasaisimmat käännökset, ja tavoitteena on tukea käsitteiden vakiintumista käyttöön.

Kompleksisuusjohtajuusteorian kolmesta johtajuusfunktioista operatiivinen johtajuus kytkeytyy organisaation virallisiin rakenteisiin ja toimintaan, ja muistuttaa perinteistä, byrokraattista johtajuutta, jossa korostuu johtotehtävässä olevan rooli sekä organisaatiossa vallitsevat hierarkiat (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 306). Operatiivinen johtajuus on heidän mukaansa liitoksissa organisaatioiden operatiiviseen systeemiin. Sen sanotaan sisältävän käytäntöjä, kuten organisaatioiden vision rakentamista, strategian toteuttamista sekä selkiyttävän organisaatioissa toimivien vastuiden jakautumista. Käsitetasolla operatiivinen johtajuus liitetään vahvasti eksploitaation käsitteeseen, joka ilmentää jatkuvuutta (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 14). Käytännön tasolla muodollisessa johtaja-asemassa olevien operatiivisten johtajien vastuulla on Raison ja muiden (2020, s. 111–112) mukaan organisaatioiden toiminnan suunnittelu, työtehtävien jako, organisaation strategiatyö ja kriisinhallinta. Tämän johtajuusfunktion ominaisuuksia pidetään tyypillisesti tasapainoa, pysyvyyttä ja kontrollia tavoittelevien organisaatioiden toimintatapoina, mutta kompleksisuusjohtajuusteoria tunnustaa niiden merkityksen organisaatioiden toiminnassa.

Aloitteellisella johtajuudella viitataan emergenttiin ja vuorovaikutussuhteissa tapahtuvaan kollektiiviseen toimintaan, jolla mahdollistetaan organisaatioissa luovuus, innovointi, uuden kehittäminen ja oppiminen (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 306–307). Aloitteellinen johtajuus yhdistetään Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 14) mukaan eksploraation käsitteeseen, joka tarkoittaa riskien ottamista, uusien mahdollisuuksien etsimistä, luomista ja kehittämistä. Heidän mukaansa aloitteellisessa johtajuudessa toisistaan riippuvaiset toimijat operoivat kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä, eikä johtajuutta ole sidottu yksilöihin tai hierarkioihin. Aloitteellinen johtajuus tunnistaa eri toimijoiden tietojen ja taitojen merkityksen uuden luomisessa. Aloitteellinen johtajuus on johtajuutta, joka on nousevien muutostojen taustalla.

Mahdollistava johtajuus on lisääntyvän kompleksisuuden tunnistamisen myötä muodostunut johtajuusfunktio, joka toimii operatiivisen ja aloitteellisen johtajuuden välillä, ja kiinnittää huomiota niihin tapoihin, joilla johtajat voivat auttaa luomaan optimaaliset olosuhteet ongelmanratkaisulle, sopeutumiskyvylle ja uudelle oppimiselle (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 16–17; Uhl-Bien ja muut 2007, s. 309). Raisio ja muut (2020, s. 112) kirjoittavat mahdollistavan johtajuuden kietovan organisaation operatiivisen ja aloitteellisen systeemin tiiviimmin toisiinsa. Tavoitteena on adaptiivisen tilan luominen, ja sen avulla toimintaympäristön muodostaminen, jossa monimuotoisuutta arvostetaan ja työryhmiä rakennetaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollistamiseksi sekä ylläpitämiseksi.

Mahdollistava johtaminen edistää vuorovaikutusta, keskinäistä riippuvuutta, ja tukee näin monimutkaisten järjestelmien vuorovaikutteista sekä mukautuvaa dynamiikkaa (Arena & Uhl-Bien, 2016, s. 24). Mahdollistava johtajuus on usein sidottu muodollisessa johtaja-asemassa oleviin henkilöihin, mutta aloitteellisen johtajuuden tavoin se ilmenee kaikkialla organisaatiossa (Raisio ja muut, 2020, s. 112). Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 16) mukaan monet harjoittavat toimiessaan mahdollistavaa johtajuutta, mutta se jää usein tunnistamatta, koska emme osaa sanoittaa sitä. Mahdollistava johtaminen ei sovi perinteisiin johtamiskäsityksiin, ja tämä saattaa vaikuttaa myös sen tunnistamiseen.

Ainutlaatuista kompleksisuusjohtajuusteoriassa on, että se ei sivuuta tai kiellä perinteisten ja byrokraattisten johtamissuuntausten vaikutusta. Sen sijaan teoria viittaa siihen, että mahdollistavan johtajuuden avulla on mahdollista löytää optimaalinen tasapaino operatiivisten ja mukautuvien voimien välillä. Uhl-Bienin ja Arenan (2018, s. 94) mukaan organisaatioissa toimittaessa konfliktit ovat väistämättömiä. Ne voivat olla kuitenkin oppimisen ja adaptaation kannalta hyödyllisiä, jos johtajat auttavat omalla toiminnallaan organisaatioissa toimivia yhdistämään ristiriitaisia näkemyksiään ja löytämään mukautuvia toimintatapoja sekä ratkaisuja. Vaikka kompleksisuusjohtajuusteoriassa johtaminen

jaetaan kolmeen eri johtajuusrooliin, ovat roolit teorian mukaisesti kuitenkin samanaikaisesti läsnä, kietoutuneita ja riippuvaisia toisistaan, ja myös toisiaan tukevia (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 306).

Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti organisaatioissa on tärkeää löytää tasapaino näiden edellä kuvattujen erilaisten johtajuusfunktioiden väliltä (ks. Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien ja muut, 2007). Teisman ja muut (2012, s. 255) sekä Uhl-Bien ja Arena (2017, s. 14) toteavat jokaista kolmea johtajuusfunktiota tarvittavan organisaation adaptiivisuuden mahdollistamiseksi. Heidän mukaansa mukautumiskykyisimmät johtajat osaavat yhdistellä johtajuusfunktioita sujuvasti työskennellessään. Myös Mäkisen (2018, s. 149) mukaan johtajat, jotka ottavat käyttöön kompleksisuusjohtajuusteorian menetelmiä ja tavoittelevat sopivaa tasapainoa johtajuuden eri roolien välillä, maksimoivat organisaationsa potentiaalin.

3.4 Kompleksisuuden ja kompleksisuusjohtajuusteorian kohtaama kritiikki

Tuomi (2007, s. 13–15) kirjoittaa tieteellisyyden, tieteellisen ajattelun ja tiedon olevan tutkimukseen perustuvaa, perusteltua, julkista ja kritiikille altistettua tietoa. Tutkimuksen tekeminen on Tuomen (2007, s. 18, 29, 70–71) mukaan tieteellisen toiminnan käytäntöä, jonka avulla tieto kehittyy ja kasvaa. Tutkimus on kokemukseen perustuvan empiirisen, tieteellisin menetelmin hankitun tiedon ja teoreettisen tiedon vuoropuhelua. Tietoa kerätään ongelmien ratkaisemiseksi, ja lisääntyvän tiedon pohjalta tiede muuttuu ja erikoistuu jatkuvasti.

Luoma ja Lindell (2020, s. 61) toteavat kompleksisuuden tarkastelua leimaavan sen alisteinen asema vakiintuneisiin tieteenaloihin nähden. Kompleksisuus näyttäytyy enemmän tulkintakehyksenä eri tieteenaloilta tutuille ilmiöille kuin näiden kanssa tasavertaisena osapuolena. Akateemisessa keskustelussa on Puustisen ja Jalosen (2020, s. 17) mukaan kiistelty siitä, onko kompleksisuustieteellinen ajattelu systeemiajattelua uudelleen

lämmitettyinä. Puustinen ja Jalonen näkevät kuitenkin, että systeemiteorioissa tavoitteena on etsiä erilaisten järjestelmien toiminnasta yleisiä periaatteita, ennustettavuutta ja tasapainoa. Kompleksisuustieteellisessä ajattelussa taas pyritään ymmärtämään ja hyväksymään yllätykset, muutos, ennakoimattomuus, epälineaarisuus, emergenssi ja itseorganisointuminen.

Hanén (2020, s. 286, 288) on samaa mieltä kirjoittaessaan, että kompleksisuudesta esitetään usein kriittisiä arvioita, joissa kompleksisuus nähdään väärin tulkittuna systeemi-teorian jatkeena, jolla ei ole tieteelle mitään uutta tarjolla. Hanénin mukaan kompleksisuus näkökulmana auttaa meitä ymmärtämään todellisuutta entistä paremmin erityisesti nopeasti muuttuvissa ja yllättävissä tilanteissa, joista meillä ei ole aiempaa kokemusta ja joita kohtaamme jatkuvasti. Hän toteaa kuitenkin, että jotkin pikaiset päätelmät kompleksisuuden merkityksestä käytännön toimille tarvitsevat vielä kriittistä työstöä.

Puustinen ja Jalonen (2020, s. 30–31) kirjoittavat kompleksisuustieteellistä ajattelua hyödynnetyn organisaatiotutkimuksissa enimmäkseen myönteisten ilmiöiden tarkastelussa. Heidän mukaansa tieteenalan kehittymisen kannalta on kuitenkin hyödyllistä, että tutkijat ovat viimeisten parinkymmenen vuoden aikana kiinnittäneet huomiota myös kompleksisuuden käänttöpuoleen organisaatiotutkimuksessa. Tätä organisaatioiden pimeäksi puoleksikin kutsuttua kompleksisuuden käänttöpuolta voidaan tarkastella samojen kompleksisuustieteellisen ajattelun keskeisten käsitteiden avulla, mutta organisaatioita ja niiden toimijoita tukevien ja voimaannuttavien tarkastelukulmien sijaan keskitytäänkin asioihin, jotka kehittyvät organisaatioiden toiminnan kannalta haitalliseen suuntaan. Tällöin esimerkiksi emergenssi ja itseorganisointuminen voivat vaikuttaa organisaation toimintaan negatiivisesti.

Kompleksisuusjohtajuusteoria yhtenä kompleksisuusjohtajuutta tarkastelevana teoriana on muodostunut vasta viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. On luontevaa, että suhteellisen nuorta teoriaa, sen käsityksiä ja tapaa selittää ilmiöitä testaan, haastetaan ja altistetaan kritiikille. Tämä on myös edellytys sille, että teoria jalostuu ja vahvistuu.

Teoriaan kohdistuvan kritiikin mukaan siitä puuttuu yhtenäinen ja kattava mallinnus, johon kaikki sen kannattajat voisivat yhtyä (Tourish, 2020, s. 219). Teoriaa käsitellään tois-
taiseksi Tourishin (2020, s. 227) mukaan melko abstraktilla tasolla ja empiiristä komplek-
sisuusjohtajuusteoriaa hyödyntävää tutkimusta on vähän. Tämä lisää riskiä sen osalta,
että teorian kannalta keskeisiä käsitteitä käytetään tai tulkitaan virheellisesti. Vaarana on
hänen mukaansa myös se, että toimijat ja tutkijat voivat nimetä esimerkiksi työntekijöi-
den aktiiviseen osallistamiseen tähtäävän transformationaalisen johtajuuden uudelleen
kompleksisuusjohtajuudeksi, ilman että juuri mikään sisällöllisesti muuttuu. Tourish ver-
taa sitä aikaan, jolloin hallinnointi muutettiin johtamiseksi ja hallitsijat johtajiksi. Hänen
mukaansa kompleksisuusjohtajuusteorian terminologia on herkästi vain uusi naamio
vanhoille teorioille ilman todellista muutosta. Tämä mahdollistaa muuttumattomuuden
ja myös mahdollisten haitallisten valtasuhteiden ylläpidon organisaatioissa.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa johtajuuden ei ajatella olevan yksittäisen johtajan tai
organisaatioissa toimivien työntekijöiden ominaisuus, vaan organisaatioiden systeemien
välisessä adaptiivisessa tilassa tapahtuvaa verkostomaista toimintaa ja toimijoiden vä-
listä vuorovaikutusta (Marion, 2008, s. 13). Teoriaan kohdistuvan kritiikin mukaan mah-
dollistava johtaminen henkilöityy kuitenkin vahvasti yksittäisiin johtajiksi miellettyihin
henkilöihin, jotka näyttävät teoriassa aktiivisina toimijoina ja vallankäyttäjinä organi-
saatioiden vuorovaikutuksessa tapahtuvan toiminnan sijaan. Teoria ei Tourishin (2019, s.
222) mukaan selitä tarpeeksi organisaatioissa toimivien valta- ja vuorovaikutussuhteita.
Hänen mielestään organisaatioiden osien väliset vuorovaikutussuhteet kaipaavatkin li-
sää tutkimusta.

Covid-19-pandemian ensimmäistä aaltoa korkeakoulujen opetusympäristössä tarkastel-
lessaan Howden ja muut (2021, s. 124) tunnistivat kompleksisuusjohtajuusteorian mu-
kaisen operatiivisen ja aloitteellisen johtajuuden yhdistämisen lisänneen organisaatioissa
toiminnan ketteryyttä, mikä näkyi esimerkiksi toimijoiden kykynä reagoida nopeasti eri-
lasiin tilanteisiin ja mahdollisuutena vaihtaa rooleja nopeasti muuttuvien tilanteiden
keskellä. He kritisoivat kuitenkin teoriaa tutkimuksen myötä tekemiensä havaintojen

pohjalta siltä osin, että heidän mukaansa teoriassa on käytännön tasolle vietyä tarpeetonta päällekkäisyyttä aloitteellisen ja mahdollistavan johtajuusfunktion välillä. Lisäksi he tunnustivat tutkimuksessaan ristiriidan operatiivisen ja mahdollistavan johtajuuden välillä etä- ja hybridiovetusta tarkasteltaessa. Opetuksen järjestäminen vaati jatkuvaa viestimistä uusista opetukseen ja sen järjestämiseen liittyvistä ohjeista ja säännöistä, joita tuli noudattaa. Silti tavoitteena oli samanaikaisesti toimia mahdollistavan johtajuusfunktion mukaisesti, ja tukea esimerkiksi itseorganisoitumista ja innovointia organisaatiossa. He kokivat mahdollistavan johtajuusfunktion tavoitteleman adaptiivisen tilan luomisen ristiriitaiseksi kaikkien ohjeistusten keskellä. Kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehys hyötyikin heidän mukaansa kritiikistä, jotta teoria voi kehittyä ja sen potentiaali saadaan jatkossa entistä paremmin esille.

Kompleksisuuden ja erityisesti kompleksisuusjohtajuusteorian kohtaama kritiikki sekä sen vähäinen hyödyntäminen empiirisessä tutkimuksessa on tämän tutkielman työstämisen kannalta etu. Tässä empiirisessä, haastateltavien kokemuksia covid-19-pandemian aikaista toimintaa, johtamista ja johtajuutta kartoittavassa tutkielmassa, tutkimustuloksia analysoidaan kompleksisuusjohtajuusteorian avulla. Täten tämän tutkielman yhtenä tarkoituksena on täyttää olemassa olevaa tutkimusaukkoa.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkielman empiirisen osion toteutusta. Luku alkaa tutkimusmenetelmän kuvauksella. Tämän jälkeen käsitellään teemahaastattelua metodina, kerrotaan tarkemmin tutkimuskohteesta, aineiston tuottamisesta ja tutkimuksen analyysimenetelmästä.

4.1 Metodologia ja tutkimusmenetelmä

Metodologia on yksi tieteenfilosofian osa-alue, jokaisen tutkimuksen lähtökohta, ja tieteenalan tapa tutkia ja ymmärtää maailmaa (Haaparanta & Niiniluoto 2016, s.8, 30). Jokainen tieteenala kehittää oman metodologiansa, ja jokaisen tutkimuksen kohdalla täytyy luoda tutkimukselle ominainen metodologia. Yinin (2014, s. 50, 53) mukaan metodologiin valintoihini vaikuttavat tutkimuksen taustalla olevat tieteenfilosofiset lähtökohdat. Haaparanta ja Niiniluoto (2016, s. 8, 30) kirjoittavat metodologian kuvaavan sitä, miten saavutamme etsimämme tiedon ja ymmärryksen, miten tietoa on hankittu ja käsitelty, mitä tiedolla tarkoitetaan ja mistä lähtökohdista tutkimuksen peruslähtökohtaa sekä periaatteellisia kysymyksiä on lähestytty. Metodologian tarkoitus on ohjata tutkijaa valitsemaan sopiva menetelmä, metodi, jonka avulla tutkimuskysymykseen saadaan asianmukainen vastaus. Metodologia sitoo metodit keinoiksi, välineiksi, tutkimuksellisten ongelmien kohtaamiseen. Metodologia on ymmärrystä tutkimuksellisesta ympäristöstä, jossa tehdään metodisia valintoja ja perustellaan käytettäviä menettelytapoja.

Kuula ja Tiitinen (2011, s. 450) toteavat, että tutkimusta tehdessä on käytettävä sellaisia tiedonhankinta-, ja tutkimusmenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittelee Alasutarin (2014, s. 83) mukaan sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja miten aineisto analysoidaan. Vuori (2021) kirjoittaa, että nykyään on aiheellista puhua aineiston tuottamisesta aineiston keräämisen ja hankkimisen sijaan, koska tutkimusaineiston muodostaminen tutkimusta varten on tutkijan aktiivista työtä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tässä tutkielmassa laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Juuti ja Puusa (2020, s. 59) toteavat laadullista tutkimusmenetelmää käytettävän, kun ollaan kiinnostuneita ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelusta, ja kun tutkimuskohteet ovat tulkinnallisia, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyviä, ilmiöitä. Tässä tutkielmassa oltiin kiinnostuneita koronatiimin kokemuksista ja tutkimusaiheeseen liittyvistä ajatuksista, minkä vuoksi laadullisen tutkimusmenetelmän koettiin olevan soveltuvin aiheen tutkimiseen. Terveystieteiden työntekijöiden ja johtajien kokemuksia covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta kartoittavia tutkimuksia ei toistaiseksi ole vielä paljoa laadittuna.

Alasuutari (2014, s. 84) kirjoittaa, että laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä aineisto, joka mahdollistaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tarkastelun mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse (Kananen, 2017, s. 32). Tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää ilmiötä ja saada ilmiöstä syvämpi käsitys. Tämä tuki myös laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa. Empiirisessä tutkimusosiossa selvitettiin, millaista johtaminen ja johtajuus on ollut koronatiimissä covid-19-pandemian aikana, ja millaisia haasteita poikkeusolot asettivat johtamiselle. Mahdollistettiin johtamisella itseorganisointi ja innovointi, adaptoituiko johtaminen tilanteen mukaan ja voitiinko johtamisella vaikuttaa organisaation sekä organisaatiossa toimivien kriisinkestävyyteen. Tarkoituksena oli tulkita ja ymmärtää perusterveydenhuollon koronatiimin covid-19-pandemian aikaista toimintaa, johtamista ja johtajuutta, tiimissä työskennelleiden kokemuksia kartoittamalla sekä kompleksisuusjohtajuusteorian kautta peilaten.

Tutkimusaineiston kokoaminen ja aineiston käsittely kietoutuvat Ruusuvuoren ja muiden (2010, s. 9–13) mukaan laadullisessa tutkimuksessa määrällistä tutkimusta enemmän toisiinsa. Alasuutarin (2014, s. 82) mukaan on tyypillistä, että laadullisen tutkimuksen aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Haaparanta ja Niiniluoto (2016, s. 5–8, 135–136) kirjoittavat teorian jäsentävän ilmiötä käsitteellisesti. Tässä tutkielmassa teoria auttaa ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä ja tulkitsemaan

ilmiöön liittyviä tekijöitä sekä niiden välisiä suhteita. Valmiissa tutkielmassa aineistoa hyödyntävä analyysi ja koosteet aineistosta kiinnittyvät tutkimuksen taustalta löytyvään teoriaan ja tutkimusaiheesta tehtävään tulkintaan.

Tieteenfilosofiselta lähestymistavaltaan tutkielma on fenomenologis-hermeneuttinen. Wertzin (2011, s. 124–126) mukaan fenomenologialla viitataan kiinnostukseen tutkia ihmisten todellisia kokemuksia ja niistä löydettäviä oleellisia merkityksiä. Fenomenologinen analyysi perustuu hänen mukaansa kokemuksista tehtyihin välittömiin havaintoihin sekä tutkimuskohteesta saadun kokemuksen reflektointiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 40). kirjoittavat hermeneutiikan keskittyvän tulkintaan ja merkitysten ymmärtämiseen osana tutkimusprosessia. He toteavat ymmärtämisen olevan tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen pohjana olevan aiemmin ymmärretty. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa keskiössä on ihmisen kokemus tutkittavasta ilmiöstä, ilmiön merkityksen ymmärtäminen ja kokemuksen käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 39–41). Taustalla on tutkijan ennakkokäsitys ja alustava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, joka laajenee ja jäsentyy tutkimuksen edetessä. Tässä tutkielmassa alustavan ymmärryksen muodostaa tutkielman laatijan työskentely covid-19-pandemian aikana terveystalveissa sekä tutkielman teoriaosuuden kautta muodostettu ymmärrys kompleksisuudesta ja johtamisen kompleksisuudesta.

4.2 Teemahaastattelu

Tutkielman empiirinen tutkimusaineisto tuotettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin yksilöhaastatteluina. Haastattelut, ja erityisesti yksilöhaastattelut, ovat Pietilän (2011, s. 212) mukaan vakiinnuttaneet asemansa tieteellisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Kananen (2017, s. 89, 95) kirjoittaa haastattelujen koostuvan sanoista, lauseista ja eleistä, joiden merkitykset eivät ole aina yksiselitteisiä. Hänen mukaansa haastattelut etenevät haastateltavan ehdoilla, ja ne ovat havainnoinnin ohella yleisin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä. Haastatteluiden käyttö soveltuu tutkittaessa johtamista, johon liittyy ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa kuvaavia näkemyksiä.

Teemahaastattelu soveltuu hyvin erilaisten ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä, jota avataan teemojen avulla (Kananen 2017, s. 90). Hirsjärven ja Hurmeen (2009, s. 48) mukaan teemahaastattelun esikuvana on Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) fokuoitu haastattelu. Fokuoituun haastatteluun verrattuna teemahaastattelun erona on, että siinä ei edellytetä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Menetelmä lähtee heidän mukaansa siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön ajatuksia ja kokemuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä. Kananen (2017, s. 43) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee melko vapaamuotoisesti. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat sen kuitenkin olevan hieman strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelu luetaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi kaikille haastateltaville esitettävien, ennalta laadittujen, teemojen vuoksi.

Saunders ja muut (2007, s. 312–313) toteavat teemahaastattelun aihekokonaisuuksien noudattavan ennalta määritellyjä teemoja, keskustelun aiheita, joista haastateltavalla on mahdollisuus kertoa mahdollisimman vapaasti ja kattavasti omia aihepiiriin liittyviä ajatuksia. Teemahaastattelussa tutkijan on kuitenkin mahdollista esittää haastateltavalle teemoihin liittyen tarkentavia kysymyksiä (Puusa, 2020a, s. 112). Kananen (2017, s. 96) toteaa teemahaastattelun edellyttävän huolellista tutkimusaiheeseen perehtymistä. Hänen mukaansa tutkijalla tulee olla ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä, jotta haastattelu osataan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 88) kirjoittavat teemahaastattelun teemojen muotoutuvan tutkimuksen viitekehyksen pohjalta. Haastattelun avoimuudesta riippuen teemojen suhde tutkimuksen viitekehykseen voi kuitenkin vaihdella. Tässä tutkielmassa teemoja muodostettiin kuusi, ja teemoja täydentämään laadittiin tarkentavia kysymyksiä (ks. liite 2). Haastattelu-teemojen tarkoituksena oli tuottaa tutkimusaineisto, jota voitiin tulkita sekä aineistolähtöisesti että tutkielman teoreettisen viitekehyksen avulla.

4.3 Tutkimuskohde ja aineiston tuottaminen

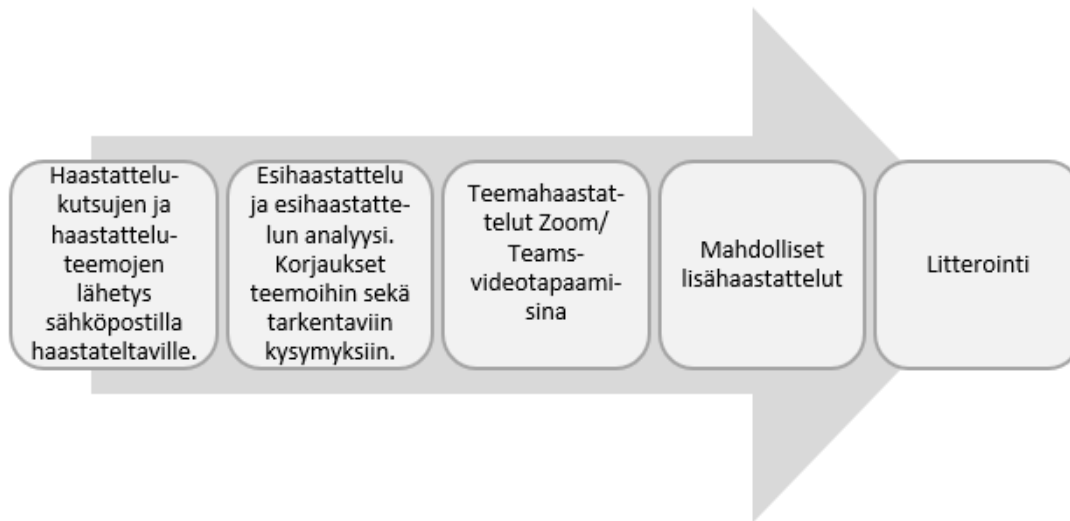
Tutkimuskohteeksi rajautui Pohjanmaan hyvinvointialueella toimivan kunnan terveystalveluissa covid-19-pandemian aikana perustettu koronatiimi, ja sen toimintaan kytköksissä olevat johtajat. Koronatiimi on maaliskuussa 2020 eri puolilta terveydenhuollon organisaatiota työskentelevistä terveysalan työntekijöistä koottu ja pandemian edetessä muokkaantunut ryhmä työntekijöitä. Tiimi muodostettiin, kun havaittiin ettei taudin leviämisen torjuntaa, sairastuneiden ja tautiin altistuneiden kontaktointia ole mahdollista hoitaa muutaman terveystalveluiden johtoon kuuluvan henkilön ja hygieniahoitajan voimin.

Työ tiimissä on pitänyt sisällään yhteydenpitoa tautiin sairastuneiden sekä taudille altistuneiden kanssa, kuntalaisten informointia, laaja-alaista yhteistyötä sairaanhoitopiirin ja nykyisen hyvinvointialueen eri toimijoiden kanssa sekä eri sairaanhoitopiirien välistä yhteistyötä. Toiminnan jatkuvaa kehittämistä muuttuvia tarpeita ja tilanteita vastaavaksi. Empiirisenä aineistona tutkielmassa oli koronatiimin toimintaan osallistuneen johdon sekä työntekijöiden haastattelut. Otanta yhteensä yhdeksän henkilöä. Mäen (2020, s. 97) mukaan johtamista ja johtamiskulttuuria eivät rakenna vain johtajat, vaan koko työyhteisö aktiivisesti tai passiivisesti tahtoen tai tahtomattaan. Tämän vuoksi pandemian aikaisen toiminnan ja johtamisen tarkastelu organisaatiossa koettiin tärkeäksi sekä johdon että koronatiimin työntekijöiden näkökulmasta.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta ja määrä riippuvat aina tutkimuksen tarkoituksesta (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 58). Tässä pro gradu -tutkielmassa empiirisen tutkimuksen otos oli harkinnanvarainen otos. Tavoitteena oli saada tutkimusnäyte, joka kuvastaa todellisuutta, ja tällöin tutkijan omien valintojen ja tehtyjen valintojen perustelun merkitys korostuivat. Haastateltavat valittiin tutkielmaan sen perusteella, että heillä tuli olla kokemusta koronatiimissä toimimisesta työntekijän tai johtajan roolissa. Haastatteluun sopivien henkilöiden joukosta valittiin vielä mahdollisimman monen eri koulutustaustan sekä tehtävänimikkeen edustajia monipuolisen ja kattavan tutkimusotoksen saamiseksi.

Otantamenetelmänä tässä tutkielmassa oli eliittiotanta (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 99). Otantamenetelmä ja teemahaastattelu tutkimusmetodina mahdollistivat sen, että tutkielmaan voitiin valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla oletettiin olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020a, s. 106). Tutkimuskohteena olevan organisaation työntekijät ja johto ovat työskennelleet maaliskuusta 2020 lähtien vallitsevan pandemian lisäksi jatkuvan muutoksen keskellä. Heidän on täytynyt kohdata toistuvia muutoksia ja jatkuvaa epävarmuutta, päivittäin ja välillä tunneittain muuttuvia tilanteita. Tähän poikkeukselliseen ajanjaksoon on mahtunut sekä kunnan säästötoimenpiteistä johtuneita lomautuksia että iso alueellinen organisaatiomuutos Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän toiminnan käynnistyttyä 1.1.2022.

Oletuksena oli, että tutkimuskohteena oleva koronatiimi on hyvä esimerkki resilientistä ja adaptoituvasta tiimistä. Tiimissä toimiminen on vaatinut sen jäseniltä jatkuvaa mukautumista, joustamista, keskeneräisyyden ja epävarmuuden sietoa, rutkasti luovuutta sekä tahtoa kehittää toimintaa muuttuvien ohjeistusten keskellä. Mielenkiintoista oli selvittää, miten haastateltavat ovat kokeneet pandemia-ajan, mikä merkitys johtamisella ja johtajuudella on ollut tiimin toiminnan ja työn tekemisen kannalta, ja mikä on edesauttanut adaptoitumista jatkuvan muutoksen keskellä. Puoltava tutkimuslupa tutkimuksen tekemiselle saatiin kohdeorganisaatiolta 14.12.2021. Alkuvuodesta 2022 muodostettiin haastatteluteemat, laadittiin alustava haastattelusuunnitelma (ks. kuvio 5) ja tutkimuksen otostapa.



Kuvio 5. Haastatteluun suunnitelma.

Maaliskuussa 2022 jokaiselle yhdeksälle haastateltavalle lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsu (ks. liite 1). Kutsussa oli lyhyt kuvaus tutkimusaiheesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, aineistonkeruutavasta, haastatteluteemoista sekä haastatteluiden tallentamiseen, tietosuojaan ja haastateltavien anonymiteettiin liittyvistä asioista. Jokaista yhdeksää haastateltavaa lähestyttiin yksitellen, ja jokainen heistä lupautui haastatteluun. Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista tehtiin yksi esihaastattelu, jossa testattiin laadittuja teemoja ja niiden sisällä keskustelun apuna käytettäviä tarkentavia kysymyksiä. Esihaastattelun pohjalta tehtiin pieniä sisällöllisiä korjauksia haastattelukutsuun, selkeytettiin teemojen otsikoita ja muotoiltiin tarkentavia kysymyksiä uusiksi. Esihaastattelun hyötynä oli, että tehtyjen korjausten lisäksi haastattelijan toiminta haastattelutilanteessa oli myös kriittisesti arvioitavissa, ja tästä voitiin ottaa opiksi seuraavia haastattelutilanteita varten.

Haastattelut sovittiin haastateltavien aikataulujen mukaan, ja ne toteutettiin ja tallennettiin etäyhteydellä Zoom- ja Microsoft Teams-videotapaamisina 15.3.2022–1.4.2022 välisenä aikana. Jokainen haastateltava sai haastattelutilanteeseen osallistumiseksi suoran linkin sähköpostiinsa ennen haastattelua. Haastattelija piti jokaisessa haastattelussa

videon päällä tilanteen luotettavuuden parantamiseksi. Haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus laittaa halutessaan videotointi pois haastattelun ajaksi. Haastateltaville näytettiin ennen haastattelun aloitusta työtila, jossa haastattelut toteutettiin, jotta heille välittyi tieto siitä, että muita henkilöitä ei ollut tilanteessa läsnä. Jokaiselle haastateltavalle muistutettiin, että haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja poisjättäytymisen tutkimuksesta oli mahdollista myös haastattelun aikana. Alun keskustelun ja yleisen informoinnin jälkeen aloitettiin videotapaamisen tallennus haastateltavan luvalla.

Osa haastateltavista oli haastattelun alussa huolissaan siitä, osaavatko he vastata esitettyihin kysymyksiin. Jokaiselle korostettiin kuitenkin, että juuri haastateltavan oman äänen ja sitä kautta omien ajatusten ja yksilöllisten kokemusten esiin saaminen aiheen tiimoilta oli tärkeää. Haastattelut etenivät yksilöllisesti sekä laadittujen teemojen ohjaimina että myös sen mukaan, mitä haastatteluun osallistuneet kertoivat. Haastateltavien erilaiset koulutustaustat, työurien pituudet, ja eroavaisuudet koronatiimin ja tiimin ulkopuolisten työtehtävien osalta toivat tutkielman laatimisen näkökulmasta mielekästä vaihtelua tuotettuihin aineistoihin.

Jokaista haastateltavaa haastateltiin kerran, ja haastattelut kestivät tilanteesta riippuen ajallisesti 50–94 minuuttia. Aineistoa kertyi yhdeksän haastattelun osalta yhteensä 9 tuntia 54 minuuttia. Keskiarvallisesti yhteen haastattelukertaan kului aikaa 66 minuuttia. Haastattelutilanteen tallentamisen lisäksi tallenteen litteroinnin apuna käytettiin Microsoft Word-tekstinkäsittelyohjelmiston sanelinta, joka käynnistettiin haastattelun tallentamisen yhteydessä tallentamaan tilanteessa käyty keskustelu tekstitiedostoksi. Näin ollen jokaisesta haastattelusta muodostui videotiedosto, äänitiedosto sekä alustava Word-tekstitiedosto tutkimusaineiston litterointia varten. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuus olla vielä haastattelun jälkeen yhteydessä, jos heillä tulisi mieleen jotain kysyttävää haastatteluun tai tutkielman laadintaan liittyen, tai jos he halusivat vielä täydentää antamiaan vastauksia. Tällaisia toiveita ei kuitenkaan tullut.

Aineistot litteroitiin välittömästi jokaisen haastattelun päätyttyä, jotta haastattelutilanne oli hyvin mielessä. Ruusuvuoren (2010, s. 424–425) mukaan litteroinnin tarkkuus määrytyy tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Tässä tutkielmassa kiinnostus kohdistui haastatteluissa esiin tulleisiin asiasisältöihin, haastateltavien kokemuksiin covid-19-pandemiasta terveydenhuollon toimintaympäristössä, ja siihen mitä he kertoivat pandemian aikaisesta koronatiimin johtamisesta ja johtajuudesta. Kovin yksityiskohtaista puheen taukoja tai haastateltavan äänenpainon huomioivaa litterointia ei koettu tarpeelliseksi.

Litteroituun tekstiin jätettiin näkyviin haastateltaville esitetyt kysymykset ja haastattelijan puhe, jotta haastattelijan toiminta haastattelutilanteissa oli tutkielman luotettavuutta arvioitaessa analysoitavissa. Lopuksi tekstistä poistettiin yksittäisten sanojen tarpeeton toisto, jolloin jäljelle jäi tekstiaineisto analyysia varten. Haastateltavista käytettiin aineiston litteroinnissa koodeja Haastateltava 1 – Haastateltava 9 (H1–H9). Tämä helpotti analyysia laatiessa ja tutkimustuloksia auki kirjoittaessa haastatteluissa kerrottujen asioiden löytämistä hetkinä, jolloin alkuperäiseen aineistoon oli tarvetta palata. Koodeja ei jätetty näkyviin lopullisen tutkielman esimerkkeihin, jotta vastauksen antaja ei ole pääteltävissä. Litteroitua tekstiä kertyi yhdeksästä haastattelusta yhteensä 101 sivua (kirjasinlaji Calibri, kirjasinkoko 12 ja riviväli 1).

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusprosessissa analyysivaihe on tärkeä. Kanasen (2017, s. 35) mukaan laadullisessa tutkimuksessa analyysiä tehdään tutkimusta ja tiedonkeruuta ohjaavasti koko tutkimusprosessin ajan. Vuoren (2021) mukaan laadullisessa tutkimuksessa olennaista ei usein ole tutkimusaineiston massiivisuus, vaan se, että aineistosta tehtävä analyysi on kokonaisvaltaista ja oivaltavaa. Tässä tutkielmassa tehtiin alustavaa analyysiä jokaisen haastattelun jäljiltä, jotta saatiin muodostettua käsitys aineiston moniäänisyyden, erilaisten näkökulmien esiin tulemisen osalta, ja määriteltyä se, missä kohdassa aineisto alkoi saturoitua eli toistaa itseään. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 99) kirjoittavat saturoitumisen

kuvaavan aineiston riittävyttä. Saturoituminen on merkki siitä, että haastateltavat eivät tuota tutkimuskysymysten kannalta enää uutta tietoa.

Ruusuvuoren ja muiden (2010, s. 9–11, s. 25–26) mukaan tutkimusta tehdessä kynnyksiin siirtyä aineistonkeruusta aineiston analyysiin on usein korkea. Tämä havaittiin myös tutkielmaa työstettäessä. Tutkimustyö käynnistyi tavallaan uudestaan haastatteluilla tuotetun aineiston osalta. Alasuutarin (2014, s. 38–40) mukaan laadullinen analyysi vaatii absoluuttisuutta. Kaikki tutkimukseen kuuluvat seikat tulee selvittää siten, etteivät ne ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä, ryhmittelystä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tavoitteena on Alasuutarin mukaan kiteyttää tutkimusaineiston sisältöä ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä teksteissä. Analyysin avulla tutkija käy keskustelua aineistonsa kanssa, tiivistää ja tulkitsee sitä. Analyysin pohjalta tehdään johtopäätökset, jotka antavat vastaukset tutkimusongelmiin, ja siten täyttävät tutkimukselle asetetut tavoitteet.

Puusa (2020b, s. 146) kirjoittaa, että analyysivaiheessa aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän mukaisesti. Tässä tutkielmassa käytettiin analyysimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi soveltui tutkimuksen analyysimenetelmäksi, sillä tutkielman tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020b, s. 148–149). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 107–113) mukaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä päättelyn logiikka on abduktiivinen, eli aineistoa käsitellään sekä aineistotta teorialähtöisesti, jolloin tutkimusaineistosta tehty analyysi on näiden molempien yhdistelmä. He kirjoittavat teoriaohjaavassa analyysissä teorian toimivan analyysin apuna, jolloin teoreettiset kytkennät ovat havaittavissa analyysistä, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu teoriaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 122–125, 133) jakavat teoriaohjaavan sisällönanalyysin pelkistämisen, ryhmittelyn ja käsitteellistämisen vaiheisiin. Tutkimusaineistoa pelkistettäessä aineisto tiivistettiin ja siitä karsittiin kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston pelkistämisestä.

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus |
|--|---|
| <p><i>”Kukaan ei ollut osannut odottaa parempaa tai varautua siihen, että totta kai se on ollut kaikilla semmoinen aika samanlainen tilanne.”</i></p> <p><i>”Tosi moni asia tuli yllätyksenä ja sitten just se, että piti nopeasti tehdä joku ratkaisu. Aika paljonhan me tehtiin kaiken maailman ohjeita ja muita sillee yhtäkkiä vaan, että nyt tässä pitää tehdä joku ohje tai tiedote. Paljon tuli alkuvaiheessa varsinkin semmoista yllättävää.”</i></p> <p><i>”Uuden oppimista se nyt on ollut ihan kaiken kaikkiaan koko pandemia. Semmoinen tilanne mitä kukaan ei ole osannut odottaakaan.”</i></p> | <p>Yllätyksellisyys Ennakkoinnin ja varautumisen haastavuus.</p> <p>Yllätyksellisyys, jatkuva muutos Nopeaa päätöksentekoa ja innovointia vaatineet tilanteet haasteena. Viestintä ja tiedolla johtaminen</p> <p>Odottamaton ja opettavainen tilanne.</p> |
| <p><i>”Kautta linjan on ollut vähän niin, että jää miettimään, että kuka tässä on se johtaja.”</i></p> <p><i>”Siinä on menty vähän viikko kerrallaan, että riittääkö resurssit tällä viikolla.”</i></p> <p><i>”Pystyn ehkä aika nopeasti mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja organisoimaan tavallaan jonkin verran niitä omia työtehtäviä ja sitten ehkä vähän joidenkin muidenkin työtehtäviä, ja ylipäättään sitä tilannetta”</i></p> <p><i>”Sanotaan aina, että julkinen organisaatio on todella jäykkä ja byrokraattinen, ja niinhän se voi ollakin monessa asiassa, mutta täällä sitten kun äkkiä piti luoda uusia toimintatapoja, menetelmiä ja ohjeita, ihan ne työkalut millä tehdään, niin kyllä mun mielestä me onnistuttiin siinä kuitenkin.”</i></p> <p><i>”Totta kai ne johtajat on olleet siinä mukana siunaamassa meidän ideat, mutta kyllä ne on luottanut siihen meidän tekemiseen.”</i></p> | <p>Työnjako ja roolit tiimissä</p> <p>Toiminnan organisointi, resursoinnin haastavuus.</p> <p>Taito koordinoida, organisoida ja itseorganisoida. Sopeutuminen ja mukautuminen muuttuviin tilanteisiin.</p> <p>Tiimin toiminnan joustavuus ja ketteryys. Kyky innovoida.</p> <p>Johdon luottamus työntekijöihin.</p> |

Tämän jälkeen aineiston pelkistetyt ilmaukset listattiin ja ne toimivat pohjana analyysin seuraavalle vaiheelle eli ryhmittelylle. Tässä vaiheessa aineistosta nousseet pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja niistä muodostettiin tutkimusaineiston alaluokat, jotka nimettiin niiden sisältöä kuvaavilla käsitteillä (ks. taulukko 2). Teoriaohjaavan sisällönanalyysin

viimeisessä, käsitteellistämisen, vaiheessa empiirisestä tutkimusaineistosta muodostetut alaluokat liitettiin teoriasta nouseviin käsitteisiin, joista muodostuivat tutkimuksen yläluokat. Näistä yläluokista muodostettiin vielä yläluokkia yhdistävät luokat (ks. taulukko 2), joiden mukaan tutkimustuloksia käsittelevän luvun (luku 5) alaluvut nimettiin.

Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä.

| Alaluokka | Yläluokka | Yhdistävä luokka |
|---|--|--|
| Muutos Tiedon merkitys Tiedonkulku Viestintä Resursointi Kuormitus Jaksaminen | Jatkuva muutos haasteena Viestinnän ja tiedolla johtamisen merkitys Resursointi ja työn kuormituksen huomiointi | Pandemia-aika haastattavien kokemana |
| Roolit Koordinointi, organisointi Resursointi Itseorganisoituminen Innovointi Raamit Mukautuminen Vuorovaikutus Luottamus | Koronatiimin toiminnan koordinointi ja organisointi (Operatiivinen johtajuus) Itseorganisoituminen, innovointi ja tiimin toimintaa ohjaavat raamit (Aloitteellinen johtajuus) Vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen (Mahdollistava johtajuus) | Johtajuus poikkeusoloissa toimittaessa |

5 Tutkimustulokset

Tämä tutkimustuloksia käsittelevä luku muodostuu kahdesta alaluvusta, jotka on otsikoitu aineiston analyysissä muodostuneiden yläluokkien mukaisesti. Alaluvussa 5.1 käsitellään koronatiimin ja johdon kokemusten pohjalta pandemia-aikaa muun muassa jatkuvan muutoksen, oppimisen, toiminnan kehittämisen, tiedolla johtamisen ja koronatiimin toiminnan resursoinnin näkökulmista. Alaluvussa 5.2 tarkastellaan koronatiimin poikkeusolojen aikaista johtamista ja johtajuutta toiminnan organisoinnin, tiimin itseorganisoinnin, innovoinnin, vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentumisen näkökulmista. Ajallisesti alaluvuissa käsiteltävät aiheet sijoittuvat haastateltavien kertoman osalta alkuvuoden 2020 ja maaliskuun 2022 väliselle ajalle.

5.1 Pandemia-aika haastateltavien kokemana

Koronatiimin kokemusten mukaan pandemiaan liittyvä epävarmuus ja jatkuva muutos ovat vaikeuttaneet terveydenhuollossa työn suunnittelua ja resursointia viimeisten parin vuoden ajan. Työntekoa on kuormittanut näiden seikkojen lisäksi muun muassa suuri työmäärä ja jatkuva paineen alla työskentely. Ajanjakso on opettanut paljon, mutta jatkuva oppiminen ja uuden oppiminen on vaatinut myös paljon voimavaroja (esimerkki 1). Toisaalta haastateltavien keskuudessa pohdittiin, että kaikki koettu antaa hyvää näyttöä siitä, että terveyspalveluissa voidaan toimia uusien ja yllättävienkin asioiden keskellä turvallisesti, ja tuottaa laadukkaita palveluita kuntalaisille (esimerkki 2).

- (1) Uuden oppimista se on ollut ihan kaiken kaikkiaan koko pandemia. Semmoinen tilanne mitä kukaan ei osannut odottaakaan.
- (2) On opittu hurjasti. Kyllähän tämä antaa näyttöä siitä, että kyllä me tähän pystytään. Tuli mitä tuli, niin me kuitenkin pystytään järjestämään. Vaikka se ei aina menisikään jonkun ennakko prosessikaavion tai kulttuurin mukaisesti, mutta me pystytään tekemään siitä silti hyvää ja turvallista, että se on kyllä semmoinen arvokas kokemus. Saisi kaikki olla tyytyväisiä ja ylpeitä itsestään.

Työntekijöitä tiimissä on ollut koko pandemian ajan eri puolilta terveystalveluita. Koronatiimin toiminnan nopean käynnistämisen kannalta koettiin tärkeäksi, että tiimiin saatiin työntekijöitä, joille organisaation toiminta oli entuudestaan tuttua. Tällöin perusasioiden perehdyttämiseen ei kulunut aikaa. Useampi työntekijä tuli tiimiin, koska heidän perustehtäviinsä tuli pandemian alkupuolella asetetuista rajoituksista johtuen muutoksia. Muutama tiimiläinen työskenteli tiimissä täysipäiväisesti, mutta suurimmalla osalla oma perustyö säilyi tiimissä tehdyn pandemiantyön rinnalla. Tämä asetti omat haasteensa työnteolle (esimerkki 3). Koronatiimillä ei ole ollut pandemian aikana nimettyä esihenkilöä. Tiimi on tehnyt tiivistä yhteistyötä terveystalveluiden johdon kanssa ja jokaisen tiimiläisen esihenkilönä on pysynyt oman vakituisen työpisteen esihenkilö.

- (3) Mä oon oikeastaan tehnyt tätä pandemiaa. Olis pitänyt tehdä omaa työtä ja sitten siinä sivussa tätä pandemiaa, mutta välillä on mennyt sitten niin, että se oma työ on mennyt siinä vähän sivussa ja se pandemia on vienyt sen suurimman ajan.

Pandemian aikainen koronatiimin tekemä työ miellettiin haastateltavien keskuudessa ensisijaisesti ennaltaehkäiseväksi työksi, jolla pandemian vaikutuksia pyrittiin väestön tasolla minimoimaan ja ehkäisemään. Ennaltaehkäisevän työn tekemisen yhdeksi haasteeksi mainittiin, että työn tärkeys saattaa jäädä tunnistamatta, jolloin siihen ei resursoida tarpeeksi (esimerkki 4).

- (4) Kun sä teet jotain ehkäisevää toimintaa, niin kun se mitä sä sitten ehkäiset ei tulekaan, niin silloinhan sä oot onnistu, mutta se jättää aina aukon sille keskustelulle, että olisiko se jäänyt tapahtumatta myös ilman näitä toimenpiteitä

Haastateltavien työurien pituudet terveydenhuoltoalalla vaihtelivat noin kymmenestä vuodesta yli 35-vuoden mittaisiin uriin. Jokainen koki oman perustyön sekä vuosien saatossa kertyneen työkokemuksen olleen asioita, joista pandemian aikaiseen työskentelelyyn ammennettiin osaamista. Talvikauteen 2009–2010 osuneen sikainfluenssan aikaisen toiminnan haastateltavat mielsivät esimerkin 5 osoittamalla tavalla sen verran erilaiseksi, ettei sitä koettu juurikaan voitavan verrata vallitsevaan covid-19-pandemiaan.

- (5) Tämähän näyttäytyi heti vähän erilaiselta pandemialta kuin mitä se sikainfluenssa loppujen lopuksi oli, että kyllä me ollaan jouduttu säveltämään ihan uusia toimintatapoja tämän takia.

Merkittävimmiten eroiksi sikainfluenssa ja covid-19-pandemian välillä koettiin pandemian kesto sekä covid-19-pandemian aikana tehdyn jäljitystyön laajuus. Yhdistäviksi tekijöiksi nähtiin rokotustyön järjestäminen ja kuntalaisten informointi. Yksi haastateltavista toi esiin terveydenhuollon työntekijöiden ja kuntalaisten sikainfluenssaan liittyneet pelot ja huolenaiheet, jotka olivat hänellä hyvin mielessä. Hän koki sikainfluenssan ajasta mieleen jääneiden kokemusten auttaneen varautumaan siihen, miten paljon ihmiset kaipaavat tietoa uuden viruksen osalta, millaisia ohjeita laaditaan ja kuinka asioista tiedotetaan, jotta ihmisiä saadaan rauhoiteltua.

Osa haastateltavista huoletti ennalta se, osaavatko he kertoa eletystä ajasta. Haastateltuja toteutettaessa pandemia-ajan läpi käyminen ja siitä puhuminen osoittautui kuitenkin haastateltavien keskuudessa mielekkääksi, tarpeelliseksi ja terapeutiseksi (esimerkit 6 ja 7). Haastateltavat toivat esiin myös työnohjauksen järjestämisen tärkeyden pandemia-ajan käsittelyn osalta.

- (6) Musta on hirveän hyvä puhua tästä, koska tää on tavallaan myös omaa terapiaa, koska totta kai se, että on sosiaalisia suhteita karsinu viimeiset pari vuotta aika rankalla kädellä, niin eihän se silleen helppoa ja hauskaa ole, eli varmaan jonkinlainen, en mä nyt viitsis traumaksi sitä lähteä sanomaan, mutta varmasti joku tämmöinen läpi käyminen on myös oman itsen kannalta hirveän merkittävää.
- (7) Onhan tää varmaan hyvä, että saa itsekin käydä vähän läpi tätä. Tuntuu, ettei ole itselläkään ollut oikein aikaa palata takaisin päin. Onhan tämä eräänlaista työnohjausta itsellekin käydä tätä läpi ja katsoa, onko ne omat ajatukset yhtään linjassa muiden kanssa. Asiat menevät vähän valitettavasti tässä kohtaa yhteen, että jos nyt ei olis Hykyä [Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä], niin mä ajattelisin, että ehkä tää pandemiati-lanne on jonkin verran rauhoittunut ja voisi tässä kohtaa käydä niitä keskusteluja enemmän henkilöstön kanssa. Ainakin näin jälkepäin sitten heidän kanssaan miettiä, että kuinka on menny ja kuinka sä voit. Toivon, että ne [työntekijät] pääsis jossain kohtaa kertomaan omista tuntemuksistaan.

5.1.1 Jatkuva muutos koettuna haasteena

Pandemia pitkittyneenä, ajallisesti jo yli kaksi vuotta kestäneenä, kriisinä on pitänyt sisällään useampia muutoksia ja yllätyksiä, pienempiä kriisejä, jotka ovat saattaneet niin työntekijät kuin johdonkin toistuvasti uusien ja kompleksisiksi koettujen asioiden keskelle (esimerkit 8 ja 9).

- (8) Se on ollut tätä tässä kahden vuoden aikana, että ei ole tiennyt mitä se huomina tuo tullessaan. Ongelmia tuli vähän tasaiseen tahtiin eteen, jotka piti sitten ratkaista jollain lailla. Ei pystynyt kauheasti suunnittelemaan, vaikka yritettiin suunnitella ja miettiä asioita etukäteen.
- (9) Tosi moni asia tuli yllätyksenä ja sitten just se, että piti nopeasti tehdä joku ratkaisu. Aika paljonhan me tehtiin kaiken maailman ohjeita ja muita sille yhtäkkiä vaan, että nyt tässä pitää tehdä joku ohje tai tiedote. Paljon tuli alkuvaiheessa varsinkin semmoista yllättävää.

Ajanjakso on pitänyt sisällään paljon epävarmuustekijöitä, muuttuvien tilanteiden hyväksymistä, uuden oppimista ja eteenpäin jatkamista. Työhön ryhdyttiin keväällä 2020 vajavaisin tiedoin, ja tieto, taito sekä näkemys pandemian hoitamisesta on rakentunut matkan varrella. Epävarmuuden keskellä lähdettiin rohkeasti innovoimaan ja tiimin ilmapiiriin koettiin olleen suotuisa kokeilun kulttuurille (esimerkit 10 ja 11).

- (10) Kyllä se varmaan on sellainen kaaoksen hallinta. Semmoinen oma kyky hyväksyä se, että johtaa pitää, vaikkei ole oikein itselläkään ihan selkeä linjaus. Eli pystyä motivoimaan niitä työntekijöitä, että minä en ehkä ole oikeassa, mutta mennään nyt tätä reittiä ja muutetaan sitten. Aika paljon on kyllä vaadittu just semmoista kaaoksen hallintaa ja vaikeuksien hyväksymistä ja jotenkin ehkä voi sanoa myöskin tulipalojen sammuttelukykyä. Sitähän on ollut paljon, että ei ollut mitään selkeätä pohjaa tai prosessi-kaavio mitä seurata.
- (11) Semmoinen mentaliteetti, että asioita voidaan aina muuttaa. Jos me ollaan tehty joku päätös, niin kyllähän me voidaan aina sitä pohtia, ja käytännössä pystytään muuttamaan niitä työprosesseja aina jonkin verran, niin että saadaan se työ toimimaan.

Vallitsevana näkemyksenä oli, että niin johto kuin tiimiläiset pystyivät tuomaan esiin ajatuksensa ja myös koetun epävarmuuden. Tilanteen pitkittyminen on vaatinut stressinsietoa, mutta toisaalta sen on koettu myös lisänneen kykyä hyväksyä vallitseva tilanne ja sen synnyttämä epävarmuus (esimerkit 12 ja 13).

- (12) Ajanjakso on ollut kaikille uutta, niin siinä pitää vaan ymmärtää sekin, että joskus tehdään väärin ja sitten niitä korjataan, että tavallaan jos jää kiinni johonkin pieneen virheeseen tai johonkin mitä ei heti ensimmäisellä kerralla ole saatu oikein, niin se syö sitä jaksamista.
- (13) Stressinsietokykyä on kyllä koko tämän ajan vaadittu. Onhan se jatkuvasti ollut tämmöistä muutosta, että ei ole rauhoittunut missään vaiheessa, mutta ehkä enemmän ja enemmän on oppinut sitten olemaan siinä tilanteessa sen kaaoksen kanssa.

Suurin osa haastateltavista otti puheeksi etätöiden rantautumisen terveydenhuoltoon ja sen mukanaan tuoman muutoksen. Kokemus oli, että etätöiden tekemistä oli pidetty aiemmin lähes mahdottomana terveydenhuollon työtehtävissä. Vallitseva pandemia osoitti sen kuitenkin onnistuvan esimerkiksi koronatiimin tekemän työn kaltaisessa työtehtävässä, jota on tehty pääosin puhelimitse ja tietokoneen avulla. Etätöiden mahdollisuuden myötä työn tekemisen tapojen koettiin monipuolistuneen. Mahdollisuuden nähtiin tuoneen mielekästä joustoa työn tekemiseen, vaikka työn tauottamisen todettiin olleen usein haastavampaa kuin fyysisesti työpaikalla oltaessa. Vaikka fyysisen etäisyyden pitäminen työtovereihin lisääntyi pandemian aikana, niin esimerkiksi Microsoft Teamsin ansiosta tiimin työkaverit tuntuivat olevan lähellä ja helposti tavoitettavissa. Suurin osa haastateltavista koki yhteistyön eri tahojen kanssa parantuneen sekä tiivistyneen pandemian aikana (esimerkki 14).

- (14) Pandemia on jollakin tapaa tuonut enemmän semmoista yhteistyötä. Yhdessä on tsemppattu ja lähdetty eri lailla taistelemaan sitten sitä vastaan. On tarvittu tosissaan joka puolelta kaikkien panostus.

Jatkuva muutos ja yllätyksellisyys haastoi myös johtamisen. Terveysthuollon ja koronatiimin toiminnan suunnittelun ja johtamisen koettiin tapahtuneen ja muokkautuneen esimerkkien 15 ja 16 kuvaamalla tavalla hyvin usein sitä mukaa kuin käsitys tilanteesta muodostui. Jatkuva muutos vaati lähes jatkuvaa valmiudessa oloa, jolloin työn ja vapaa-ajan raja muuttui aiempaa häilyvämmäksi (esimerkki 17).

- (15) Jos on oikein realistinen, niin tämä tuli niin nopeasti, että ei ollut aikaa oikein suunnittelulle. Et heti ruvettiin toimeen ja tekemään.
- (16) Ei sitä johtamista varmaan ole ihan hirveästi pystynyt itse tavallaan ohjailemaan, sillä tavalla, tai miettimään, että miten mä johdan tämän tilanteen. Kyllä se varmaan on ollut aika semmoista samaan aikaan tapahtuvaa sitten.
- (17) Valmiudessahan tuntuu, että me oltiin ympäri vuorokauden. Johtaja roolissa – paljon puheluita. Käytiin Teams-kokouksia iltasella hyvin myöhäänkin ja viikonloppuisin heti aamupäivästä.

5.1.2 Tiedolla johtamisen ja viestinnän merkitys

Tieto, tiedolla johtaminen ja viestintä koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeiksi aiheiksi pandemia-aikaa tarkasteltaessa. Tietoa tarkasteltiin muun muassa tiedon puutteen, tiedon tuottamisen, päätöksentekoon tarvittavan tiedon ja viestinnän näkökulmasta. Viestinnän selkeyden merkitystä korostettiin niin tiimin ja johdon välillä kuin koko terveydenhuollon organisaation sisällä ja kuntalaisille tiedottamisen osalta (esimerkki 18).

- (18) Jos et itse ymmärrät mitä olet sanomassa, niin ei sitä kukaan muukaan ymmärrä. Hyvin harvoin joku tekee asioita vaan sen takia, että joku käskee, mutta jos sä pystyt kertomaan sen, että mikä on tämä tilanne, miten se vaikuttaa meihin, mikä on meidän tehtävä, miten pitäisi tehdä ja mikä on sen tehtävän tavoite. Tämä on se koko homman oikeastaan ydin, minkä takia koronapandemian torjunta meillä meni niin kuin meni, ja mä oon sitä mieltä, että meni aika hyvin.

Koronatiimissä ei ollut viestintävastuun tai tiedotteiden laadinnan ja päivittämisen osalta nimettyä henkilöä. Haasteellista koettiin, että vaikka viestintää oli paljon, niin se ei tavoittanut aina kaikkia. Esimerkiksi sähköpostitse välitetty tieto koettiin ongelmalliseksi, koska tiedonsaannin kannalta olennainen henkilö saattoi unohtua postituslistalta. Välillä myös useampi taho lähetti tiedoksi saman tärkeäksi luokitellun viestin, jolloin sama tieto saatiin tarpeettoman monta kertaa. Aina ei myöskään tiedetty, kuka vastaa tietojen päivittämisestä. Kommunikaation, yhden viestintäkanavan ja selkeän työnjaon tärkeyttä tiedon välittämisen ja viestinnän osalta korostettiin (esimerkki 19).

- (19) Vielä enemmän sitä semmoista kommunikaatiota, koska kyllä mä muistan sitten, että oli välillä semmoisia tilanteita, että joku oli tehnyt jonkun kaavion tai suunnitelman ja sitten se tuli aivan yllätyksenä, että ”Joo, se on ollut meillä jo kaksi viikkoa siellä jossakin kansiossa”. Siis vaikka nykypäivänä tätä kommunikaatiota ajattelisi, että se on aika helppoa, kun on kaikki välineet mitä olla ja voi, niin silti se kommunikaatio on tosi usein se asia missä mennään sitten pieleen.

Tiimin toiminnan ja verkostoitumisen kannalta Microsoft Teams osoittautui toimivaksi viestintäkanavaksi ja kokouspaikaksi. Työkavereista oltiin usein etäällä, mutta tavoitettavuuden koettiin silti paikoitellen parantuneen ja kokoustamisen helpottuneen. Pandemia-aika loi haastateltavien kokemusten mukaan uudenlaista ketterämpää yhteydenpito- ja kokouskulttuuria, jossa tiimi ja johto saatiin koolle hyvin lyhyellä varoitusajalla (esimerkit 20 ja 21).

- (20) Siis meillähän oli melkein päivittäin Teamsin kautta jonkunlainen kokous ja vähän mietittiin, että missä mennään. Se on sellaista, mitä on jälkepäin jäänyt miettimään, että oli varmasti ihan hyvä. Välillä vähän tuntui siltä, että tuliko siellä mitään uutta, mutta vaikka ne ei aina ollut sillä tavalla niin virallisia kokouksia, niin se oli sellaista tärkeää ajatustenvaihtoa.
- (21) Mun mielestä miksi onnistuttiin, oli se että, tehtiin yhdessä ja sitten kuunneltiin, ja juuri tällaiset pikapalaverit, että kun haasteita ja ongelmia oli monenmoisia, niin siellä oli sitä asiantuntijuutta äkkiä käytettävissä puolin ja toisin.

Yksi haastateltavista nosti viestintään liittyvänä oppina esiin sen, että jatkossa vastaavanlaisen tiimin avuksi on saatava it-tukea, jotta toiminta saataisiin sujuvammaksi (esimerkki 22). Nyt aikaa kului paljon esimerkiksi yksittäisten sähköpostien ja tekstiviestien lähete-lyyn asiakkaille. Tätä olisi voitu järjeistää asianmukaisella osaamisella.

- (22) Nykypäivänä mä olisin mielellään tuomassa sitä it-tukea joka paikkaan, eli mehän oltais ehkä voitu tehdä asioita toisin, jos meillä olisi ollut se it-tuki siinä, joka olis vähän sparrannut ja ehkä keksinyt meille tapoja, miten me tavoitetaan tää väestö. Se olis helpottanut sekä työntekijöiden työnteke- mistä ja sitten myöskin väestö olis saanut sen informaation, tiedon, joten- kin toisella tavalla. Toki henkilöstöllä pitää olla jossain määrin sitä it-osaa- mista, mutta ei sitä voi kuitenkaan vaatia. Niille kuuluu se hoitotyö ja sit- ten tämmöisten viestintäasioiden kehittämiseen olis tarvittu ehkä enem- män tukea.

Tiedon siirtämisen haasteeksi tunnistettiin tiedon ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtämi- nen. Tiimiin covid-19-pandemian alussa tulleet henkilöt oppivat ja kartuttivat tietämys- tään kaiken uuden edessä yhdessä johdon kanssa. Pandemian pitkittyessä tietomäärä tiimiläisten kesken kertyi suureksi (esimerkki 23). Osa kertyneestä tiedosta laadittiin oh- jeiden muotoon. Paljon muodostui kuitenkin hiljaista tietoa, jonka tunnistaminen ja siir- täminen oli haastavampaa. Hiljaisen tiedon siirtäminen olisi vaatinut esimerkiksi uusien tiimiläisten perehdyttämisen osalta enemmän aikaa, jota ei koettu olleen.

- (23) Siinä vaiheessa, kun aloitettiin, niin mehän tiedettiin hyvin vähän ja kaikki opittiin yhdessä, ja se oli hirveän semmoinen hyvä juttu, mutta sitten kun tämä pitkittyi, niin siitä tuli pikkasen huonompi juttu sen takia, että kun se tietomäärä mikä sitten jokaiselle oli kertynyt, oli hirveän iso, niin sitten jos joku tuli uutena siihen, niin sen omaksuminen oli jo aika hankalaa.

Johto ja tiimiläiset toivat tietoon ja tiedon välittämiseen liittyvänä haasteena esiin sen, että ideaalitulanteessa uusi tieto on mahdollista sisäistää itse ennen kuin sitä välittää eteenpäin (esimerkki 24). Tähän ei ole ollut aina mahdollisuutta covid-19-pandemian ai- kana. Tietoa tuli koko ajan lisää ja sitä myötä myös noudatettavat ohjeet ja toimintatavat muuttuivat.

- (24) Valtakunnan tasolla se on mennyt koko pandemian ajan sillai, että siellä on tullut ministeri tai THL:n ihmiset ulos mediassa ja kertonu, että nyt ruvetaan tekemään näin, ja suunnilleen samana iltapäivänä meiltä kysytään, että no miten sitten teette. Siinä on pitänyt todella nopeasti tehdä päätöksiä. Sitten taas, kun on nähty itse, että tilanne vaatii muita toimenpiteitä kuin mitä valtiotasolla on mietitty, niin ne on saatu tehtyä hyvin nopeasti, mutta niistä on tullut sitten taas kysymys, että no miksi teette noin.

Pandemia-aikana valtakunnalliset ohjeet ovat poikenneet usein sairaanhoitopiirin ohjeista ja myös sairaanhoitopiirin sisällä kuntien väliset ohjeet ovat poikenneet toisistaan (esimerkit 25 ja 26).

- (25) Ehkä suurin osa pandemia-ajasta on menty vastoin niitä yleisiä suosituksia. Eli on ollut hyvin vahva se oma alueellinen johto, joka on sitten määrittänyt ne meidän ohjeet ja suositukset. Sehän on toki tehnyt sitten oman haasteensa, koska ihmiset lukevat kuitenkin mediasta ja THL:n sivuilta, mitkä ovat ne valtakunnalliset suositukset. Niiden ympärillä on aika paljon sitten jouduttu selostamaan ja sillä lailla puoltamaan sitä, mikä se meidän oman alueen kanta on ollut.
- (26) Kun oli valtakunnalliset ohjeet, mitä luki kuntalaiset ja sitten oli meidän ohjeet ja vielä sairaanhoitopiirin ohjeet, niin siinä ollaan oltu aikamoi- sessa välikädessä, että miten meillä nyt sitten toimitaan ja ohjeistetaan.

Valtakunnallisten tiedotteiden valmistumisen odotteluun ei ollut aina aikaa, eikä tiedotteiden koettu olevan aina alueita palvelevia tai riittävän selkeitä alueellisesti noudatettaviksi (esimerkit 27 ja 28). Alueellisella tasolla tämä vaati uuden tiedon soveltamista sekä omien tiedotteiden ja ohjeiden laadintaa. Ohjeistusten eroavaisuudet ymmärrettiin alueiden erilaisten tautitilanteiden osalta, mutta tiimin työntekoa ohjeistusten eroavaisuudet vaikeuttivat.

- (27) Monta kertaa ohjeet tuli vähän jäljestäpäin, että piti soveltaa ensin ja sitten vasta tuli ohjeet. Kaikki nämä tiedotteet lehtiin ja muut tehtiin yhdessä ja sekin vaatii paljon aikaa.
- (28) Valtakunnalliset ohjeet olivat välillä vähän ympäripyöreitä, jos näin voi sanoa, että ne pysty tulkitsemaan ihan kuinka vaan.

Hyvinvointialueen kuntayhtymän toiminnan käynnistymisen nähtiin muuttaneen pandemian aikaista tiedottamista ja viestintää (esimerkki 29).

- (29) Se ei ole enää ihan samanlaista se työ kuin ennen. Nyt ehkä niitä kaikkia ideoita ja ajatuksia pitää kierrättää vähän useamman henkilön kautta ja sitten odottaa niitä vahvistuksia sieltä ylempää niin, että toimintamallit ja systeemit olisi samalla lailla jokaisessa kunnassa. Siinä mielessä tämän vuoden puolella [vuosi 2022] on kyllä työ muuttunut. Se näkyy siinä ketteryydessä justiin ehkä. Uusien ajatusten tai uusien toimintamallien toimeenpano kestää pidempään, koska ne menevät useamman ihmisen kautta. Aikaisemmin kun se oli omassa tiimissä, niin yhdessä pohdittiin koko porukka ja otettiin käytäntöön. Nyt odotetaan useita päiviä jopa viikko, että saadaan joku pieni muutos, ennen kuin se on hyväksytty joka puolella ja saatu tiedoksi joka kuntaan.

Toisaalta tiedottamisen koettiin muuttuneen toivotulla tavalla yhtenäisemmäksi, mutta samalla tunnistettiin yhtenäisen tiedon muodostamisen olevan aiempaa hitaampaa ja jäykempää, minkä koettiin haastaneen toimintaa.

5.1.3 Resursointi ja työn kuormituksen huomiointi

Maaliskuussa 2020 perustettu koronatiimi koettiin pandemiatyötä alkuvuodesta 2020 tehneiden keskuudessa helpotukseksi, koska työ oli ollut siihen saakka vain muutamien henkilöiden varassa. Tiimiläiset tiesivät toisensa organisaation sisältä entuudestaan, mutta suurin osa ei ollut aiemmin työskennellyt yhdessä. Haastateltavat kokivat tiimin perustamisen olleen välttämätöntä pandemian aikaisen jäljitystyön onnistumisen kannalta. Työilmapiirin koettiin olleen niin tiimin kuin terveyspalveluiden johdon välisen yhteistyön osalta avoin, ja jokaisen koettiin kantaneen vastuuta töiden tekemisestä ja toiminnan onnistumisesta (esimerkki 30).

- (30) Se tiimi oli hyvä siinä, koska siinä puhuttiin asioista ja sitten, kun tuli esille, että tämä pitää hoitaa, niin joku sanoi, että no mä hoidan sen.

Merkittäväksi haasteeksi mainittiin tiimin toiminnan osalta tiimiin kohdistunut työmäärä ja työmäärä suhteessa käytössä olleisiin resursseihin (esimerkit 31 ja 32).

- (31) En oikeastaan näkisi, että on montaakaan semmoista hetkeä, kun on kokenut, että meillä on riittävästi resursseja siihen työhön.
- (32) Siinä ajettiin kyllä aika monen ihmisen toiminta ihan ääri rajoille. Vaikka siellä johdossakin oli monta, jotka meni ihan ääri rajoilla, niin kyllä meitä oli siellä ihan perustasollakin, että tehtiin omat jutut ja sitten vielä tätä koronatyötä ja ne päivystyksetkin vielä iltaisin.

Työn rajaamisen, ja jaksamisesta huolehtimisen tärkeys toistuivat useamman puheessa. Yleisenä kokemuksena pandemia-ajasta oli, että vapaa-ajallakaan ei ole osannut olla aina täysin vapaalla (esimerkki 33). Suurimmalla osalla työpuhelin ja henkilökohtainen puhelin oli ollut lähettyvillä myös iltaisin ja viikonloppuisin siltä varalta, että heille tulee pandemian hoitamiseen liittyviä yhteydenottoja. Useampi kertoi tarkistaneensa myös työsähköpostin vapaalla ollessaan, mitä ei ollut aiemmin tavannut tehdä. Osa ilmaisi huolensa sen osalta, miten eletty aika tulee näkymään terveydenhuollon työyhteisöissä ja työntekijöiden jaksamisessa pandemian päätyttyä (esimerkki 34).

- (33) Mä lähdin lomalle, niin mulla oli mun omalla tabletilla myöskin työposti, ja totta kai mä katoin sen työpостin sitten. Enhän mä voinut olla katsomatta, kun sinnehän tuli sitten niitä altistumisilmoituksia. Pakko oli tarkistaa, onko tiimi saanut ne ja eihän ne ollut saanut kaikkia.
- (34) Tässä kahden vuoden aikana ei ole tiennyt mitä se huomina tuo tullessaan ja se kyllä näkyy tällä hetkellä henkilökunnassa, että just tää väsyminen kerta kaikkiaan. Vaikka sitä yrittää kertoa, mutta semmoinen, joka ei ole ollut täällä töissä tämän kahden viimeisen vuoden aikana. Siis yleensä terveyspuolella töissä. Sä et ees pysty selittämään minkälaista se on ollu, ja vaikka sä kuinka selittäisit, niin sä et kummiskaan saa sitä kerrottua, että kuinka pahaa tää on loppujen lopuksi ollu. Me ei olla nähty tätä loppuaakaan vielä tähän näin, että mitä tämä sitten on, kun tämä on ohi? Miten tämä vaikuttaa henkilökuntaan pitkän aikaa vielä tämän jälkeen? Sitä me ei olla vielä nähty.

Tiimin toiminnan resursoinnin osalta uusien työntekijöiden saamisen koronatiimiin koettiin olleen haastavaa (esimerkki 35). Kokemusten mukaan pandemian alkupuolella organisaation muita työntekijöitä saatiin hälytettyä tiimin avuksi lyhyellä varoitusaajalla. Ajan kuluessa ja pandemian pitkittyessä ihmiset kuitenkin väsyivät, ja tämä vaikutti työntekijöiden saatavuuteen. Haastateltavien keskuudessa koettiin, että tiimin ulkopuolisten työntekijöiden oli ehkä helpompi kieltäytyä työstä, koska ulkopuolisina he eivät olleet samalla tavoin kantamassa harteillaan tiimissä koettua vastuuta jäljitystyön onnistumisesta. Koronatiimin suuren työmäärän, työn haastavuuden ja pitkiksi venyneiden työpäivien koettiin myös tehneen esimerkiksi pandemian aikaisesta rokotustyön tekemisestä oman työn ohella mielekkäämpää. Koronatiimissä työskennellessä työn määrä ei ole ollut ennakoitavissa.

- (35) Sehän on ollut tämmöistä aaltoa tämä korona ja sitten me ollaan siellä aallon huipulla huudettu hullun lailla lisää porukkaa ja sitten on aina tullut joku antamaan meille semmoista tekohengitystä. Sitten ne taas lähtee pois. Sitten kun tulee seuraava piikki [tautihuippu], niin taas tulee uusia perehdytettäviä, että se on ollut haastavaa. No joo näin, mutta tämmöistä se on ollut ja välillä tietysti tuntui, että ymmärretäänkö meitä edes kunnolla siinä, kun me huusimme tätä lisäväkeä.

Tiimin toiminnan resursointia haastoi johdon näkökulmasta se, että pandemian alussa julistettujen poikkeusolojen ja rajoitustoimien helpotettua kunnan terveyspalvelujen odotettiin palautuvan toiminnan ja tarjottavien palveluiden osalta normaalille tasolle (esimerkki 36). Pandemia kuitenkin jatkui, ja sen myötä myös pandemia-ajan työtehtävät säilyivät perustoimintojen rinnalla.

- (36) Haastavia on ollut nimenomaan resurssikysymykset. Varsinkin siinä vaiheessa, kun siirryttiin niin sanottuun normaaliin toimintaan, kun hoitotakuu tuli takaisin voimaan, niin miten me saadaan järjestettyä kaikki. Meidän on pitänyt pystyä järjestämään tartuntojen torjunta ja sitten ei kiireellisten sairauksien hoito, mikä on kunnallisen terveystoimen ja sosiaalitoimen perustehtävä, ja sitten tuli rokotukset ja meidän piti huolehtia myös niistä. Henkilöstöä ei välttämättä saada mistään ulkopuolelta X [paikkakunnan nimi] kokoisessa paikassa rekrytoitua määrättömästi yli, vaikka sitten sanottaisiin, että valtio maksaa viulut, että sen kun vaan palkkaatte. Se ei vaan oo niinku käytännössä mahdollista.

Haastateltavat puhuivat pandemian aikaiseen toimintaan ja toiminnan resursointiin liittyen joustosta, joustamisen tärkeydestä ja myös joustamisen vaateesta tai koetusta pakosta joustaa. Niin tiimiläiset kuin johtokin kokivat joustamisen tärkeänä ja välttämättömänä poikkeusoloissa. Työn vuoksi joustettiin työtunteja laskematta lukuisia kertoja, jotta kaikki tarvittava saatiin tehtyä. Työkavereita ei haluttu jättää pulaan, mikä vaikutti joustamiseen. Tiimin ja johdon välillä vallinneen luottamuksen ja avoimuuden nähtiin myös tukeneen joustoa. Työn tekemistä helpotti omalta esihenkilöltä saatu tuki ja ymmärrys pandemiatyön tekemisen merkityksestä (esimerkki 37). Kokemusta joustamisen tärkeydestä vahvisti tieto siitä, minkä vuoksi joustetaan, ja jaksamista tuki ajatus tilanteen väliaikaisuudesta (esimerkki 38).

- (37) Kyllähän se joustaminen lähti jo sieltä tavallaan omalla kohdalla, että esimies antoi sen mahdollisuuden ja kuuli tavallaan sen oman huonon oman tunnon myös sitten siitä, että niitä omia töitä saattaa jäädä nyt vähän odottamaan tai että samalla lailla ei pysty keskittymään niihin, kun nyt on tämä toinen asia päällimmäisenä. Sieltä sai sitä tukea siihen. Sitten tavallaan se heijastui omaankin joustavuuteen ja pystyi joustamaan ja sen salli itselle sitten.
- (38) Tässä kohtaan on keskityttävä tähän ja sitten tulee toinen aika ja sitten tehdään taas toisia juttuja, mutta että nyt tämä tilanne on vaan hoidettava ja silloin täytyy jostain muusta joustaa. Omasta vapaa-ajasta me nyt ollaan kaikki jouduttu joustamaan ja tekemään ratkaisuja sinne vapaa-ajalle, koska sekin on ollut rajoitettua kaikilla. Toisaalta sitten itse ainakin ajattelin sen niinkin, että no ei tässä voi tehdä mitään, niin mä voin sit tehdä koronatyötä. Sama vaikka on töissä.

Joustaminen nostatti haastateltavissa myös ristiriitaisia tuntemuksia. Joustaminen koettiin toisaalta niin johdon kuin tiimiläisten osalta velvollisuudeksi poikkeusoloissa. Siihen liittyi kuitenkin myös kokemus joustamisen näennäisestä vapaaehtoisuudesta. Vapaaehtoinen joustaminen yhdistettynä suureen työmäärään, niukkoihin resursseihin ja työntekijöiden tunnollisuuteen ei tuntunut enää esimerkkien 39–41 havainnollistamalla tavalla vapaaehtoisuudelta, vaan pakolta joustaa. Jos tiimiin ei ollut ulkopuolista apua saatavilla, niin tiimiläisten keskuudessa joustaminen koettiin pakolliseksi, että työt saatiin

tehtyä. Toisena vaihtoehtona oli, että johdon olisi pitänyt määrätä työhön joku työntekijöistä. Sitä ei haluttu, joten työvuoroja jaettiin viimeiseen asti tiimiläisten kesken.

- (39) Ja sitten se, että kaikki tämmöinen työajan ulkopuolella tehty työ, koska niitä työtunteja on kertynyt ihan älyttömiä määriä, niin se on perustunut vapaaehtoisuuteen koko ajan. Elikkä se on ollut semmoinen mikä tavallaan sitten ainakin ydinporukassa on koettu semmoiseksi pakoksi, omaksi vastuuksi. Koetaan, että se on niin kuin meidän hoidettava, että se on ollut ehkä semmoinen yks haaste. Et se vapaaehtoisuus on vähän semmoinen kyseenalainen ehkä tällaisen työn hoitamisessa, että joustoa on kyllä vaa-dittu.
- (40) Ehkä koettiin sitä, että aika pitkälle pitää venyä ja odotettiin siltä tiimiltä sitä, että "Te nyt hoidatte, että nyt ei ole muita". Sitten tavallaan sitä semmoista tunnollisuutta käytettiin hyväksi, että ei voida jättää tekemättä. Sitten vaan keksittiin [tiimissä] jotain. Ehkä se oli semmoinen suuri haaste. Just se, että se on ollu liian pieni porukka ja sitä on kestänyt niin kauan ja sillä samalla porukalla on pyöritetty sitten sitä iltaa ja viikonloppua. Siihen ei tunnuttu saavan sitä porukkaa lisää, vaikka sitä yritettiin.
- (41) Kyllähän kiitosta on tullut. Suullisesti ja viestein, että kuinka hyvin ollaan asia hoidettu. On tullut kiitosta siitä, kuinka reippaasti ja ahkerasti ollaan jaksettu omalla vapaa-ajallakin tehdä sitä työtä. Ristiriidassa siinä tietysti on nimenomaan ollut tavallaan se, että kiitos, ainakin siellä alkuaikoina, tuli usein siinä muodossa, että "Kiitos teille, kun teette vapaaehtoisesti, koska muuten joutuisimme määräämään". Elikkä se siinä on se ristiriita, että vaikka kiitosta on saanut, ja totta kai se on ollut ihan kivaa, mutta tavallaan siinä on aika pitkälle sitten nimenomaan luotettu siihen meidän hyväntahtoisuuteemme ja siihen, että kyllä me tätä hommaa tehdään, kun me ollaan tähän alettu.

Jatkoa ajatellen tällaista joustamista ei pidetty mielekkäänä. Kantavana ajatuksena oli, että jatkossa vastaavanlainen toiminta täytyy resursoida paremmin. Yhtenä ratkaisuna toiminnan resursointiin nähtiin, että jatkossa organisaation sisällä täytyy saada laajempi joukko työntekijöitä kiertämään tiimin työtehtävissä. Näin kynnyksellä tulla tiimiin, olla tiimissä ja tiimin apuna ei kasva liian suureksi.

5.1.4 Tiimin merkitys työssäjaksamisen kannalta

Haastateltavat kokivat jaksamisestaan huolehtimisen pitkälti omana velvollisuutenaan (esimerkit 42 ja 43), vaikka helppona sitä ei pidetty (esimerkki 44).

- (42) Mulla ei ole pelkästään oikeus, vaan mulla on myös velvollisuus olla vapaapäivällä. Mulla on myös velvollisuus olla lomalla, minulla on myös velvollisuuksia mun läheisiä, omaisia kohtaan ja jos mä en pidä itsestäni huolta, niin en mä pysty pitämään muistakaan huolta.
- (43) Mä ajattelin myös niin, että kukaan ei tule kiittämään sitten, että ”Kiitos kun ajoit itsesi loppuun, etkä enää voi tehdä tätä omaa työtäsi”. Juuri näin mä ajattelin, että mun itseni on pakko osata vetää se raja jonnekin, koska ei sitä kukaan tule mun puolesta tekemään. Kyllä tässä on tavallaan hoitajista otettu aika lailla kaikki irti mitä lähtee. Tässä varmaan ehkä viimeisen sanotaanko vuoden aikana, kun lasketaan kaikki nämä rokotukset ja kaikki tällaisetkin, niin kyllä hoitajista on otettu kaikki mehut irti. Ei ole ihme, vaikka on vähän väsynyttä porukkaa.
- (44) Pitää pystyä sanomaan, että en tee. Se onkin helppo sanoa näin, mutta sitten kun se pitää sanoa, niin se on vaikeeta.

Koronatiimin merkitys koettiin oman jaksamisen kannalta tärkeäksi eletyn pandemian keskellä (esimerkit 45–47). Haastatteluissa puhuttiin tiimiä kuvailtaessa hyvästä hengestä, me-hengestä ja yhteishengestä. Koronatiimin nähtiin hitsautuneen tiiviiksi matkan varrella. Yhteisenä ajatuksena oli, että kaikki auttavat toisiaan eikä ketään jätetä yksin.

- (45) Siinä [tiimissä] on ollut avoin ilmapiiri ihan niin, että voi sanoa, että ei nyt mä en jaksa.
- (46) Tää tosi hyvä työporukka on ollut aivan pelastava tavallaan. Ollaan tosi paljon puhuttu ja keskusteltu, ja ei vaan niistä työasioista, vaan myös sitten niistä tunteista, että miltä tuntuu ja nyt ei enää jaksaisi. Sitten taas saadaan sitä, että kyllä me tästä selvitään ja sitä tsemppausta ja semmoista. Jos tätä olisi yksin purkanut, niin olisi tullut varmaan hulluksi.
- (47) Hyvää oli mun mielestä just siinä se, että oli kuitenkin sellainen tiivis porukka. Meillä oli niitä keskusteluja ja sitä sellaista, että kun ei ollut työn ohjausta, niin meillä oli sen oman porukan kesken sitten sitä purkua ja sitä sellaista tilanteiden läpikäyntiä ja tilanteen päivittämistä ja tämmöistä.

Voimavaroja tukevinä tekijöinä pidettiin yhteenkuuluvuuden tunteen, työtovereilta ja johdolta saadun tuen lisäksi kokemusta siitä, että jokainen yritti parhaansa haastavissa olosuhteissa. Uuden oppiminen sekä kokemus siitä, että asioihin voi vaikuttaa motivoi jaksamaan. Jaksamisen ja tiimin toiminnan turvaamisen kannalta koettiin tärkeäksi, että jatkossa vastaavanlaisessa tilanteessa toimittaessa useampi tiimissä työskentelevä irrotetaan päivätyöstään poikkeusolojen vaatimaan työtehtävään (esimerkit 48 ja 49).

- (48) Olihan se [oman työn säilyminen ohella] varmasti sellainen tekijä, joka sai meidät vähän väsymäänkin. En koe, että se oli mitenkään hyvä ratkaisu.
- (49) Se [koronatiimi] toimisi paljon paremmin, kun työntekijät irrotettaisiin siihen hommaan. Onhan se aika mahdoton juttu, että joutuu tekemään kaiken sen oman homman ja sitten vielä sen koronatyön. Koko aika jää tuonne alitajuntaan, että ”Voi vitsi, mä oon unohtanut sen ja sen asian”. Sitten ne tulee yleensä illalla sängyssä mieleen, että sekin asia pitää huomenna hoitaa, mutta sitten sä et joudakaan, kun taas alkaa sama rumba ja sun pitää alkaa soittelemaan ja hoitamaan pandemia-asioita. Henkinen paine olis paljon helpompi, kun hoitais vaan yhtä asiaa.

Osa haastateltavista koki tärkeäksi, että vastaavanlaiselle tiimille järjestetään erilliset työtilat, joissa toimitaan (esimerkki 50).

- (50) Jos miettii niin, että pääsisi sitten irti omasta työstä, niin ehkäpä se olisi ihan hyvä, että sieltä löytyisi ihan fyysinen paikka missä tää tiimi toimii, että sä lähdet pois siitä sun omasta työympäristöstä.

Omalta työpisteeltä pandemiatyöhön keskittymisen koettiin olleen hetkittäin haastavaa. Toisaalta jaksamista tukevaksi koettiin se, että taukojen aikana tiimissä tehtyyn työhön sai etäisyyttä, kun keskusteli työkavereiden kanssa, jotka eivät tehneet samaa työtä. Työnjaon selkeyttäminen nousi myös esiin jaksamista pohdittaessa (esimerkki 51).

- (51) Jos tällainen tilanne tulee taas vastaan, niin ehkä olis ihan hyvä jakaa se ihan, että joku syventyy johonkin tehtävään vähän enemmän. Muuten me soosataan kaikki niiden kanssa.

5.2 Johtajuus poikkeusoloissa toimittaessa

Johtamista ja johtajuutta haastateltavat tarkastelivat monesta eri näkökulmasta. Johtajuus ilmeni yksittäisten ihmisten toiminnan tarkasteluna, kuin myös ryhmän yhteisenä toimintana. Merkitystä oli, tarkasteltiin johtamista ihmisten johtamisen näkökulmasta vai tilanteiden ja eteen tulleiden ratkaisua vaatineiden asioiden näkökulmasta.

5.2.1 Koronatiimin toiminnan koordinointi ja organisointi

Niin johtavassa asemassa olevien kuin tiimin työntekijöidenkin kertomasta nousi esiin, että omaa roolia ei mielletty kovin hierarkkisesti jäsentyneeksi suhteessa muihin (esimerkit 52–54).

- (52) Siinä tiimissä se rooli oli vähän semmoinen kuin kaikkien muidenkin, että yhdessä mietitään, yhdessä keskustellaan, mikä toimii, mikä ei toimi, mitä tarvitaan, mitä ei tarvita ja sitten jaetaan vähän sitä vastuuta sitten, että kuka nyt vastaan sitten mistäkin.
- (53) Kaikki oli samalla viivalla ja kukaan meistä ei niin kuin itse ottanut sitä [esihenkilön] roolia, eikä meille myöskään annettu sitä roolia, eikä meille määrätty sitä roolia.
- (54) Kyl se mun mielestä oli sitä tiimin osana olemista, ja jos miettii johtajan roolia niin ehkä se oli enemmän siellä edessä kuin siellä takana, ja tota läheisessä kontaktissa työtovereiden kanssa.

Asiantuntijuuden näkökulmasta tarkasteltaessa oma rooli ja muiden tiimiläisten roolien nähtiin hahmottuvan selkeämmin (esimerkki 55). Oma roolia ja toimintaa pandemian aikana kuvattiin osaamisen ja tehdyn työn kautta. Tiimillä ei ollut nimettyä esihenkilöä, mutta johdon koettiin olleen helposti tavoitettavissa (esimerkki 56).

- (55) Tavallaan ajatteli sitä, että me ollaan ne asiantuntijat ja ammattilaiset siinä meidän asiassa, niin me voidaan ottaa se tilanne haltuun ja ottaa se rooli sitten viestiä ja kertoa muille toimijoille, että kuinka tässä pitää nyt tehdä ja toimia.

- (56) Kyllähän johto oli siinä aika tiiviisti mukana, että kyllä mä koen, että ne oli semmoiset sen ryhmän esihenkilöt ja johtajat. Kyllähän me usein sitten pyydettiin kokouksia, että nyt pitäisi pitää kokous, että pääsettekö ja näin, että tuli niitä semmoisia asioita mihin piti saada joku päätös. Kyllähän niihin yleensä sitten saatiinkin päätöksiä tai kyllä me saatiin päätöksiä aikaiseksi aika lailla varmaan yhteistuumin.

Toiminnan kannalta pidettiin hyvänä sitä, että työntekijät tulivat eri puolilta terveystalveluita (esimerkki 57). Jokainen tuli erilaisesta toimintakulttuurista ja jokainen toi mukanaan tiimiin erilaista osaamista.

- (57) Eri työstä tulevia ja eri ikäluokkaa olevia ihmisiä. Erilaiset kokemukset ja tausta. Ehkä tuo vaan siihen sitä rikkautta, että mitä tavallaan, kun joku näkee eri tavalla jonkun asian ja keksii sitten ratkaisun siihen mitä välttämättä itse ei keksi.

Useampi tiimiläinen kertoi kaivanneensa hetkittäin perinteistä organisaatiojohtamista ja yhtä päättäjää (esimerkki 58). Tiimin työntekijät tulivat useammasta eri yksiköstä, ja heillä oli useampi eri esihenkilö. Hetkittäin koettiin haastavaksi kysyä useammalta eri taholta lupaa työntekijöihin liittyviin asioihin. Toivottiin, että joku olisi selkeästi ottanut ohjat sen osalta, kuinka toimitaan (esimerkit 59 ja 60).

- (58) Voi kun tulis joku, joka sanois, että tee näin.
- (59) Välillä yks sano sitä ja sitten toinen sano tätä. Tässä oli aika monta johtajaa sekaantunut tähän näin, että en tiedä olisiko pitänyt olla vaan yksi selkeä hoitotyön johtaja.
- (60) Jossakin vaiheessa miettii siinä ihan, että todellakin kun tultiin ihan eri yksiköistä, niin ehkäpä vielä se esihenkilö siinä tiimissä olis saanut olla. Siinä oli lähinnä ehkä just se, että kenen puoleen mä käännyin, jos tässä tulee jotakin vastaan, että kuka on se niin sanottu esihenkilö täs nytten. Yleensä ne ongelmat on sitten ratkaistu ihan tiimin sisällä. Joo, ja siis näin jälkepäin, kun mietin, niin miten on voinut todellakin tällainen tiimi toimia näinkin kauan ilman esihenkilöä?

Osa haastateltavista koki, että tiimille nimetyllä esihenkilöllä olisi ollut paremmat mahdollisuudet huolehtia tiimin työntekijöiden kuormituksen tasaisemmasta jakautumisesta esimerkiksi yhtenäisen työvuorojen suunnittelun ja seurannan avulla (esimerkki 61). Pandemian aikana työntekijöiden työvuorosuunnittelu on ollut usean eri esihenkilön vastuulla, jolloin kokonaiskuvan muodostaminen on ollut vaikeampaa. Haastateltavat pohtivat, että nimetty esihenkilö olisi voinut säästää aikaa ja resursseja (esimerkit 62 ja 63).

- (61) Siihen tarvitaan oikeasti selvästi semmoinen täysipäiväinen henkilö, joka pystyy keskittymään siihen työntekijöiden opastamiseen ja asioiden suunnitteluun, ohjeistamiseen ja kehittämiseen, joka ei sitten taas ole siinä perustyössä, siinä pandemian perustyössä.
- (62) Kyllä se olisi voinut säästääkin monessa kohdassa sitä aikaa ja resursseja, kun olisi ollut selkeä joku johtamisen malli siinä esimerkiksi päässeet, jolla olisi ollut se selkeä koordinoituvastuu.
- (63) Kun mä katson taaksepäin, niin jos tämmöinen tulisi uudestaan niin kyllä ilman muuta tehtäisiin niin, että se olisi tavallaan pieni oma yksikkö ja sitten siellä olis se yks esimies ja sitten siellä olisi ne asiantuntijat, koska nyt siinä oli monta muutakin esimiestä. Henkilökunnan hankinta olisi ollut varmasti joustavampaa, jos siellä olisi ollut nimettynä oma esimies.

Johdon suunnalta haastatteluissa tuli toiminnan koordinoinnin ja organisoinnin osalta esiin kokemus omasta riittämättömyydestä. Ajatus siitä, että ei ole ehtinyt olla itseohjautuvan tiimin apuna niin paljon kuin olisi halunnut (esimerkki 64).

- (64) Se mikä on ollut raskasta, on ollut se tunne siitä, että ei oikein riitä, että haluaisi antaa enemmän. Mä jotenkin ajattelen näin jälkepäin, että kun olisi ollut aikaa, olis halunnut järjestää työhöjasta, olis halunnut vaikka mitä ja olis halunnut tehdä tästä vielä enemmän oman yksikön ja lähiesimies olis ollut tosi tarpeen siihen ryhmään. Ja sitä ei nyt siinä ollut ja sit kuitenkin siitäkin oon tosi kiitollinen ja iloinen, että sitten löytyi niitä työntekijöitä, jotka olivat valmiita kantamaan sitä vastuuta siinä tiimissä, vaikka niitä ei ollut nimetty esimieheksi. Mutta aina jälkepäin on hyvä analysoida, että mitä olisi voinut tehdä toisin.

5.2.2 Itseorganisoituminen, innovointi sekä toimintaa ohjaavat raamit

Kohdatuista haasteista huolimatta haastateltavien puheissa toistui niin tiimin kuin johdon osalta ylpeys siitä, mitä haastavana aikana on saatu aikaan. Kaikki osallistuivat aktiivisesti ja kykenivät toimimaan yhteisten päämäärien eteen ryhmässä ja myös itsenäisesti. Ajanjakson koettiin olleen innovatiivista (esimerkit 65 ja 66).

- (65) Mä sanoisin, että tämä on kuitenkin ollut vähän semmoista innovatiivista aikaa myös, että ollaan keksitty erilaisia ja uusia tapoja toimia, että se ei ollut vaan huono aikaa.
- (66) Eihän mikään ollut valmista. Kaikki piti tehdä ja tavallaan luoda alusta ja miettiä alusta, niin sehän vaati jo sen, että piti olla oma-aloitteista ja kehittävää työtettä. Ja kyllä tietenkin pitää olla henkilöillä sitten se oma intressi semmoiseen. Semmoinen työote, että haluaa toimia semmoisessa, ja osaa ajatella sen boksen ulkopuolelle. Kyllä se on kanssa semmoinen aika iso asia, että pitää miettiä vähän niiden omien normaaleiden työkuvioiden ylitse ja nähdä laajemmin sitä asiaa.

Toiminnaltaan koronatiimiä pidettiin erittäin itseorganisoituvana, ja tiimiläiset kokivat itseorganisoitumiselle olleen hyvin tilaa (esimerkit 67 ja 68). Itseorganisoitumisen miellettiin olevan muun muassa vastuunottoa, hallintaa, asennetta, ammattitaitoa, vuorovaikutusta, aktiivista toimijuutta, työn kehittämistä ja tunnollisuutta. Johdossa nähtiin itseohjautuvan tiimin työntekijät johtajina koronatiimissä hoidettavien asioiden osalta (esimerkki 69).

- (67) Kaikki mikä vaan helpotti sitä työtä ja teki siitä toimivaa ja joustavaa, niin kaikki ideat otettiin kyllä vastaan ja niitä lähdettiin miettimään.
- (68) Kun me ollaan sitä työtä tehty, niin me ollaan myös saatu sitä työtä kehittää elikkä siihen johtajat ei ole kyllä kovin paljon puuttuneet. Joskus he ovat sanoneet "Ei" meidän kehitysideoillemme, mutta suurimmaksi osaksi on sanottu "Joo", että sitä me ollaan kyllä saatu tehdä, ja sitä me ollaan tehtykin.
- (69) Sinne löytyi hirveän sellaisia ammattinsa osaavia ja perustyönsä hyvin hallitsevia ihmisiä, jotka ovat sen oman alansa ammattilaisia. He eivät välttämättä ole hakeutuneet aktiivisesti itse johtotehtäviin, mutta siinä tilan-

teessa, kun siitä viereltä kaatuu joku tai tarvitaan, niin siinä vaiheessa sanotaan että ”Okei, mä voin ottaa tuon hoitaakseni”, ja rupeaa sitten johtamaan sitä. Käytännössä juuri tämä on tapahtunut meillä tässä koronapandemian torjunnan aikana. Siellä on noussut hirveän taitavia ihmisiä siis ammattinimikkeistä riippumatta, jotka on ottanut koppia niistä tosi hankalistakin palloista ja lähtenyt sitten kokoamaan ja selvittämään jotain asiaa. Näiden ihmisten ympärille on sitten syntynyt sellaisia klustereita, jotka myös on tavallaan syttynyt siitä samasta palosta, kun mikä sillä sen hetken johtajalla on sitten ollut siinä ja silloin siellä on päästy kehittämään ja jakamaan sitä tietoa.

Johto toi työntekijöiden itseorganisoitumista tuettaessa esiin työntekijöiden osaamisen nopean tunnistamisen, tai vastaavasti nopean kartoittamisen tärkeyden (esimerkit 70–71), jotta jokaisen osaaminen saatiin tehokkaasti käyttöön poikkeusoloissa toimittaessa. Heillä oli vahva luotto siihen, että tiimi suoriutuu eteen tulevista työtehtävistä ja kehittää aktiivisesti toimintaa.

- (70) Meillä on aika pitkälle mun mielestä ollut semmoinen mentaliteetti, että kun tarvitaan jotakin semmoista käytännön substanssiosaamista ja käytännön osaamista, niin silloin me kysytään työntekijöiltä. Meillä ei ole niin, että ylhäältä käsketään, että se ei ole ollut semmoinen toimintatapa, vaan kyllä me otetaan mukaan. Se ei ole ollenkaan epätavallista, että esihenkilö kysyy työntekijöiltä mielipidettä.
- (71) Kyllähän se on ollut valtavan tärkeää, että otetaan mukaan henkilökunta ja juuri näin, että johtajana pitää osata kartoittaa henkilökunnan osaaminen aika pikaisella aikavälillä.

Itseorganisoitumisen käynnistävänä voimana ja positiivisena kokemuksena oli tiimiläisten keskuudessa johdon vahva luotto tiimiläisiin, johdon osoittama kiinnostus tiimin tekemää työtä kohtaan sekä johdolta saatu kannustus ja tuki. Toisaalta työn määrän ja niukkojen resurssien koettiin vaikuttaneen siihen, että tiimiläisten keskuudessa ei koettu olleen muuta vaihtoehtoa kuin lähteä itseohjautuvasti innovoimaan ja kehittämään toimintaa (esimerkit 72–74).

- (72) Mä luulen, että se oli se työmäärä, joka sen teki [käynnisti innovoinnin]. Se tuli pakostakin vastaan, että ei oo mahdollista enää selviytyä tällä työmäärällä ja tällä porukalla, että nyt pitää löytää ratkaisuja.

- (73) Eihän tämä olis muuten edes onnistunutkaan, jos ei oltais saatu kehittää tätä toimintaa koko ajan, koska mehän ollaan koko ajan opittu jotakin ja tosiaan säännöt on muuttunut koko ajan, niin silloinhan me ollaan saatu itse aika pitkälle päättää. Totta kai ne johtajat on ollu siinä mukana siunaamassa sen meidän idean, mutta kyllä ne on luottanut meidän tekemiin.
- (74) Yhdessä kuitenkin on pyritty niitä ratkaisuja aina joka tilanteessa etsimään ja keksimään, ja hakemaan tietoa. Oman tiimin sisältä on vaadittu sitä itseohjautuvuutta, koska ei ole ollut ihan sellaista ketään niin sanotusti ylempää henkilöä ihan täysin joka päivä vastaamassa tästä hommasta, että se on ollut semmoista hyvin omatoimista kyllä tämä työ mitä ollaan tehty.

Osaavan tiimin koettiin myös haastaneen johtoa hyvällä tavalla, jolloin johdon edustajat joutuivat tarkastelemaan omaa toimintaansa (esimerkit 75 ja 76).

- (75) Kyllähän sitä innovointia, sitä on ollut aivan valtavasti, että ne on ollut kyllä todella itseohjautuva ryhmä. Omasta näkökulmasta sitäkin on tässä jälkepäin miettinyt, että mä olisin ehkä voinut laittaa heille viikoittain jonkun viestin, että he lähettävät minulle kysymyspatteriston, missä on sellaisia heille epäselviä asioita, että olisi voinut niitä täällä johdossa sitten käsitellä ja tuoda niihin niitä vastauksia. Se ei ehkä ollut maailman paras ratkaisu vaan hypätä kokoukseen ja kuunnella. Tällainen ryhmä, jossa on itseohjautuvia ja tosi päteviä ja osaavia ammattilaisia, niin niiden kysymykset on niin vaikeita sitten, mihin ne haluaa vastauksia, että esimiehenä niitä vastauksia ei pysty antamaan siinä kokoustilanteessa. Ne on sellaisia kysymyksiä mitä olisi pitänyt ehkä saada oman esimiehen kanssa keskustella ja muotoilla ne vastaukset, että sen varmaan tekisin toisin.
- (76) Mun mielestä on ollut koko ajan kun hirveen kivaa se, että työtovereilta on tullut myös kritiikkiä ja rakentavaa sellaista. Mun on pakko nyt melkein ajatella, että se ei ole pelkästään sen mun johtamisen ansiota, vaan että siellä on ollut lähtökohtaisesti jo ihmisillä hyvin semmoinen avoin suhtautuminen siihen omaan työhön ja siihen työn kehittämiseen, siihen oman työn kriittiseen arviointiin. Mä oon ollut hirveän onnellinen tän kahden vuoden ajan sen takia, että mä oon kokenut, että siinä meidän työyhteisössämme, joka nyt pyörii tän koronan ympärillä, niin siellä on ajatustenvaihto ollut hyvin semmoista niin kuin, ei voi sanoa kritiikitöntä, vaan mutkatonta, kynnyksetöntä ja helppoa. Siellä voi sanoa myös jonkun sellaisen ajatuksen, josta ei ole ihan ite varma, että onko tämä hyvä näin. Siellä joku ajatus menee läpi ja joku ajatus ei mene läpi, mutta kukaan ei ole ottanut siitä nokkiinsa.

Ristiriitaisena kokemuksena itseorganisoitumisesta oli tiimiläisten kokema velvollisuus ja pakko. Työtä oli paljon, eikä nimettyä esihenkilöä ollut toimintaa suunnittelemassa ja ohjaamassa. Näissä hetkissä koettiin pallon vierineen toiminnan pyörittämisen osalta tiimille, jolloin ei ollut muuta vaihtoehtoa kuin itseorganisoitua (esimerkki 77).

- (77) Mä luulen, että se [itseorganisoituminen ja innovointi] on ollut sekä hyvä että huono asia. Siis totta kai, kun ne ihmiset, jotka sitä työtä tekee, saa sitä suunnitella ja päättää, niin silloinhan se tavallaan helpottaa. Silloin päästään semmoiseen lopputulokseen, mikä tuntuu hyvältä ja tavallaan sitä työtä tehdään, sillä tavalla, että siihen on oma kiinnostus. Varmasti osittain on ollut sitten sellainenkin tunne, että vaikka siinä on ollut mukana muitakin ihmisiä ja tosiaan on yritetty hakea ratkaisuja niihin päivystysvuoroihin ja näin, mutta käytännössä jos tilanne on ollut se, että ihmisiä ei löydy ja resursseja ei löydy niin kyllähän se sitten se loppuratkaisu ja niiden vuorojen tekeminen on jäänyt siihen ydinporukan harteille. Tavallaan se lopullinen vastuu on sitten kuitenkin aina vähän tipahtanut takaisin, että siinä on ollut sekä hyvää että huonoa varmasti.

Haastavaksi koettiin tiimiläisten keskuudessa hetkittäin, että aina ei oikein tiennyt tekeekö toivottuja asioita ja ovatko kaikki tyytyväisiä työpanokseen (esimerkki 78). Haastatteluissa tuotiin esiin myös huoli sen osalta, jääkö työntekijöiden kokema väsymys tai uupuminen herkemmin johdolta huomaamatta itseohjautuvassa työyhteisössä.

- (78) Mä niin kuin ajattelin, että oletettiin vaan, että minä tiedän mitä mun pitää tehdä, ja mä tein mitä minä oletin, että mun pitää tehdä, koska mulle ei tullut minkäänlaista ohjeistusta, että ”Ota sinä huoltaaksesi nämä, nämä ja nämä, että voisitko sinä hoitaa nämä jutut ja nämä jutut?”, sitä ei ole koskaan tullut.

Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että vaikka itseorganisoitumiselle ja innovoinnille oli tilaa, niin kompleksisiksi koettujen asioiden keskellä toimittaessa toiminnan raamien tuli olla kaikilla tiedossa. Tiimin työntekijöiden kokemuksena oli, että tiimi sai toimia annettujen raamien sisällä melko vapaasti ja sama näkemys tuli myös johdon suunnalta (esimerkki 79). Koronatiimin raamien nähtiin muodostuvan kansainvälisten ohjeistusten, sairaanhoitopiirin ohjeistusten ja alueellisten ohjeistusten pohjalta (esimerkki 80).

- (79) Tietty semmoinen visio ja päämäärä, että mihinkä me ollaan menossa ja mitä sinne vaaditaan. Raamit pitää kuitenkin sen työnantajan ja johtajan asettaa, mutta sitten kun mennään itse siihen toimintaan, että kuinka tehdään... Jos se lopputulos on sama tekeekö henkilö sen a tai b prosessin mukaan, niin silloinhan katsotaan, että mitkä on ne henkilökunnan toiveet ja silloin henkilökunta itse voi myös tuntea, että ne on osallisena siihen prosessiin ja siihen kehittämistyöhön.
- (80) Kyllä mä toivon ja uskon, että siellä [tiimissä] saatiin tehdä päätöksiä, mutta sitten kyllähän tätä kuitenkin ohjaa ei vaan meidän johdon asettamat päätökset vaan myöskin tietenkin nämä kansainväliset ohjeistukset THL:n ohjeistukset ja sen myötä paikalliset ohjeistukset, jotka toki sitten tuli meidän infektiolääkäriltä ja näin, että nehän tietenkin ohjasi sitä toimintaa.

Johtamisen näkökulmasta johtamista ja toiminnan raamien luomista kuvattiin työntekoa helpottavien taustojen tekemisenä (esimerkki 81). Pandemian pitkittyessä ja väsymyksen lisääntyessä tunnistettiin myös johdon osalta kaipuun totuttuihin raameihin lisääntyvän (esimerkki 82).

- (81) Sä teet niinku taustoja ihmisille ja sillee mahdollistat muiden ihmisten töitä. Se on tavallaan kasvattanu sitten myöhemmässä vaiheessa sitä johtajuutta, eli mun ei tarvitse olla edessä, mutta jos mä olen, niin se on sen hetken aikaa mitä sitä tarvitaan.
- (82) Kokemusta on tullut enemmän. On oppinut enemmän kriisinhallinnasta, mutta samalla myöskin sellaista, ehkä jossain määrin myöskin väsymystä, että nyt riittäis jo. Haluais itsekin palata joidenkin raamien sisälle, missä olisi selkeät struktuurit, kun se on kuitenkin pidemmän päälle raskasta sekin, että pitää koko ajan muuttua sen tilanteen mukaan. Välillä olis kivaa toimia jonkin tietyn kaavan mukaan.

5.2.3 Vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen

Jatkuva muutos vaati johdon ja tiimin osalta nopeaa reagointia, joustoa, avointa vuorovaikutusta ja luottamusta. Tiimin toiminnan nähtiin olleen pandemian aikana monelta

osin ketterää verrattuna perinteiseen ajatukseen julkisen organisaation toiminnasta (esimerkki 83). Tilanteeseen mukautumisen nähtiin selittyvän ihmisen yksilöllisenä ominaisuutena kestää ja sietää, sekä myös tahtotilana olla luovuttamatta (esimerkki 84)

- (83) Nythän piti luoda ihan täysin uusi toiminta tavallaan. Jos ajattelee, että kuinka ketterä se organisaatio on, niin sanotaan aina, että julkinen organisaatio on todella jäykkä ja byrokraattinen, ja niinhän se voi ollakin monessa asiassa, mutta täällä sitten kun äkkiä piti luoda uusia toimintatapoja, menetelmiä ja ohjeita, ihan ne työkalut millä tehdään, niin kyllä mun mielestä me onnistuttiin siinä kuitenkin.
- (84) Ehkä sitten semmoinen, että pystyy ehkä aika nopeasti mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja organisoimaan tavallaan jonkin verran niitä omia työtehtäviä ja sitten ehkä vähän joidenkin muidenkin työtehtäviä ja ylipäättään sitä tilannetta, että priorisoi asioita ja ehkä se sellainen on sitten ollut hyödyksi.

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys nousivat haastatteluissa vahvasti esille jatkuvan muutoksen aiheuttaman paineen keskellä toimittaessa. Tiimillä koettiin olleen iso merkitys ajatustenvaihdon ja asioiden työstämisen kannalta (esimerkit 85 ja 86).

- (85) Yhdessä mietitään, yhdessä keskustellaan, mikä toimii ja mikä ei toimi, mitä tarvitaan, mitä ei tarvita ja sitten jaetaan vähän sitä vastuuta sitten, että kuka nyt vastaa sitten mistäkin.
- (86) Kyllä ne semmoiset workshopit, ja sitten tosiaan tällainen ihan ex tempore, että sä saat jonkun kanssa miettiä sen ääneen ja joku kuuntelee, pallottelee sun kanssa, silloin kun sä teet semmoista asiantuntijan yksinäistä työtä, niin kyllä se on aika tärkeitä.

Keskinäisen vuorovaikutuksen nähtiin madaltavan hierarkiaa, auttavan tilanteeseen sopeutumisessa, tukevan työssä jaksamista ja itseorganisoitumista (esimerkki 87).

- (87) Jos joku päivä ei välttämättä ole motivaatio ihan siellä kymmissä ja sitten tulee vastaan joku semmoinen, joka on tosi innoissaan jostain asiasta, joka liittyy tähän, niin eikö se helkkari sytytä vielä sen sunkin palon siihen, että joo toi tehdään ja sitten kun ruvetaan tekemään, niin siinä löytyy taas se juoni sitten.

Vuorovaikutuksen ohella luottamus oli aihe, joka nousi toistuvasti haastattelutilanteissa esiin niin toiminnan organisoinnin kuin esimerkiksi itseorganisoitumisen näkökulmasta. Johdon ja tiimiläisten toisilleen osoittaman luottamuksen ja myös kannustuksen nähtiin tukevan itseorganisoitumista ja innovointia (88 ja 89).

- (88) ”Uskokaa itseenne”, ja siitä tuli sit sellainen olo, että mä voin keksiä jonkun asian.
- (89) Aina on pystytty kysymään, tukemaan ja miettimään yhdessä, että miten tämä tehtäisiin. Yksi heittää hullun idean esille ja toiset sitten ottavat joko kopin siitä, tai sanovat, että tää on ihan hullu idea, että se on ihan hyvä niin.

Luottamus lisäsi vastuuta, mutta samalla myös koettua työrauhaa ja jätti luovaa tilaa toiminnan kehittämiseksi (esimerkki 90 ja 91).

- (90) Mun mielestä se lähtee siitä luottamuksesta. Ollaan tukena silloin, kun sitä tarvitaan. Sinä olet siellä, vaikka se tiimi on itseohjautuva. Esimiehellä tai johtajalla on kuitenkin se vastuu, niin olet siellä tiiviisti mukana ja annat tukesi. Jos se tiimi hoitaa hyvin tehtävänsä ja siitä tulee hyvää tulosta, niin silloin voi hyvin luottaa, että se tiimi hoitaa sen tehtävän.
- (91) Mä oon aina ollut sitä mieltä, että jos esimies pystyy olemaan läsnä, niin se on kyllä aina se todella hyvä tuki sekä omalla kohdalla, että toivon että pystyisin sitä myöskin antamaan omille työntekijöille. Se ettei aina tarvitse olla niitä vastauksia, mutta se että kuuntelee aidosti ja jakaa sitä huolta vaikkei mitään ratkaisujaan olis ihan heti. Se, että kenenkään ei tarvitse olla siinä tilanteessa yksin.

Luottamuksen koettiin olleen vahvaa koko kuntaorganisaation taholta niin koronatiimin johtoa kuin myös koronatiimin toimintaa kohtaan (esimerkit 92 ja 93). Luottamukseen liittyvänä ristiriitaisena tuntemuksena oli koettu velvollisuus selvittää, kestää ja jaksaa.

- (92) Sosiaali- ja terveyslautakunnan puheenjohtajalla oli hirveän hyvä näkemys siitä, miten näitä asioita pitää hoitaa. Hän tiesi, että ammattilaiset osaavat ja se jätti ammattilaisille sopivan tilan.

- (93) Vähän on sellaisia asioita mitä olisin halunnut tehtävän toisin, koska kyllähän siinä toiminnassa oli niin laaja tuki, ja puhun nyt ihan siis kaikista toimialoista yleishallinnosta lähtien ja päätyen sitten ihan sinne yksittäiseen hoitajaan, lähihoitajaan ja sairaanhoitajaan, niihin lääkäreihin, jotka teki esimerkiksi siellä infektiopolilla töitä, joka ikiseen näistä, niin kyllä mä sanoisin, että ei sitä olisi voinut niinku paremmin tehdä. Siellä on kyllä yksittäiset työntekijät, lähiesimiehet ja johto, siis kaikki sitoutunut sillai.

Pandemian aikainen tiivis yhteistyö kunnan sosiaali- ja terveyslautakunnan, sairaanhoitopiirin ja myös valtakunnan tasolla koettiin tärkeäksi ja välttämättömäksi toiminnan onnistumisen kannalta. Tiimin ja johdon välisen yhteistyön ja osoitetun luottamuksen nähtiin edistävän toiminnan ketteryyttä (esimerkki 94). Tulevaisuuden osalta vastaavanlaisen tiimin perustaminen nähtiin hyvänä asiana. Haastateltavien kertomassa toistui pandemian aikana luotujen moniammatillisten yhteistyöverkostojen ylläpitämisen sekä kaiken kertyneen tiedon säilyttämisen tärkeys (esimerkki 95).

- (94) Kyllähän se vaikutti siihen ketteryyteen, että tehdään töitä oikeasti yhdessä. Uskon, että itse se organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen ketteryyteen. Luotetaan, että meillä on osaava henkilökunta. Me ei vaan sanota sitä, se ei ole vain sanahelinää, vaan siihen myös luotetaan, että henkilökunta osaa. Kyllähän aika paljon vaativia tehtäviä annettiin tiimille ja se oli siitä kiinni, että ajateltiin, että nämä ihmiset osaa tämän homman.
- (95) Kyllähän meillä on nämä kaikki meidän suunnitelmamme, ja kyllähän ne on päivitetty nyt. Siinä mielessä me tiedetään, että jos tulee pandemia, että mitkä toiminnot meidän täytyy pitää, mitä me voidaan supistaa, mistä me voidaan siirtää henkilöstöä toiseen toimintaan ja mitä pitää olla 24/7. Suunnitelmat on aikaisemminkin jo laadittu, mutta tavallaan tämä valmiussuunnittelun tärkeys, niin kyllähän tämä on muuttanut pikkaisen sitä.

6 Johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitettiin haastatteluaineiston ja kompleksisuusjohtajuusteoreettisen viitekehyksen avulla, miten covid-19-pandemian kompleksisuus on vaikuttanut perusterveydenhuollon koronatiimin toimintaan, millaisia erityispiirteitä koronatiimin covid-19-pandemian aikaisessa toiminnassa ja johtamisessa on kokemusten mukaan ollut, ja mitä tästä kaikesta voidaan johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta oppia. Tavoitteena oli edistää johtamiseen liittyvän pandemian aikaisen tiedon kertymistä ja lisätä ymmärrystä johtamisesta sekä johtajuudesta kompleksisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen taustalla on ajatus pandemia-ajan kompleksisuudesta.

Alaluvussa 6.1 esitetään tutkielman tulosten kannalta keskeiset havainnot ja vastataan tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Alaluvussa 6.2 tarkastellaan tutkimuksen eettisiä lähtökohtia, pohditaan tutkielmassa käytetyn tutkimusmenetelmän ja tutkimustulosten luotettavuutta, pätevyyttä, arvioitavuutta sekä uskottavuutta. Alaluku 6.3 on tutkielman päättävä pohdinta-luku, jossa kuvataan myös tutkielmasta nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Keskeiset havainnot

Tutkielmassa haettiin kompleksisuusjohtajuusteorian ja empiirisen haastatteluaineiston avulla vastauksia kysymyksiin:

1. Miten covid-19-pandemian kompleksisuus on vaikuttanut koronatiimin toimintaan?
2. Minkälaisia kompleksisuusjohtajuusteorian piirteitä on tunnistettavissa koronatiimin covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta?

Vastaus tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, *miten covid-19-pandemian kompleksisuus on vaikuttanut koronatiimin toimintaan*, löytyi empiirisestä haastatteluaineistosta kerätyistä kokemuksista. Kuvaukset pandemiasta vaihtelivat sen mukaan,

kuvasivatko haastateltavat ajanjaksoa oman pandemian aikaisen työn näkökulmasta tai esimerkiksi eri ajanjaksoina vallinneen tautitilanteen mukaan. Työtehtävien eroavaisuudet saivat haastateltavat tarkastelemaan elettyä pandemia-aikaa, johtajuutta ja johtajan merkitystä tiimin toiminnassa eri tavoin. Kokemukseen pandemian aikaisesta kriisistä vaikutti työuraa ja koulutustaustaa merkittävämmiin haastateltavien yksilölliset tavat reagoida ja käsitellä eteen tulevia yllättäviä asioita ja ongelmia. Haastatteluissa covid-19-pandemiaa kuvattiin muun muassa aallokkona ja ylämäkenä. Yhteistä haastateltavien kuvauksille oli kokemus siitä, että pitkittynyt pandemia kriisinä ei ole toistaiseksi tarjonnut mahdollisuutta toipumiselle. Jatkovaa muutosta ja uusia ilmaantuvia asioita on vain yritetty sietää.

Koronatiimin toiminnan käynnistäminen mahdollisti pandemiaan liittyvien asioiden jakamisen ja pohtimisen yhdessä laajemman työntekijäjoukon kesken. Tämä helpotti haastateltavien kokemusten mukaan kompleksisiksi koettujen asioiden kohtaamista ja ratkomista. Vahvana yhteisenä työtä ja työntekoa ohjaavana ajatuksena kriisin osalta oli, että ”tämä täytyy nyt vain hoitaa”. Terveystieteiden organisaatioita pidetään perinteisesti hierarkkisina. Poikkeusoloissa toimittaessa vaikutti siltä, että koronatiimin itseorganisoitumista ja toiminnan ketteryttä tuettiin muodostamalla uusi toimijoiden joukko, joilla ei ollut aiempaa yhteistä historiaa eikä ryhmän sisäisiä rooleja painolastina.

Kompleksisuusjohtajuusteorian yhteydessä puhutaan aloitteelliseen ja operatiiviseen systeemiin kohdistuvasta paineesta, joka haastaa organisaatiossa vallitsevan tilan ja lisää adaptiivisuutta organisaatiossa. Paine dialogiin, verkostoitumiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen toiminnan onnistumiseksi oli suurempi, kun tiimin jäsenet eivät olleet toisilleen entuudestaan tuttuja. Tiimin jäsenet olivat myös kykenevämpiä joustamaan ja antamaan tilaa mukautumiselle ja uusien ideoiden pulpahtamiselle. Uuden työntekijäjoukon muodostaminen eri puolilta organisaatiota tuki myös havainto siitä, että tällöin tiimiin saatiin osaamista eri puolilta organisaatiota.

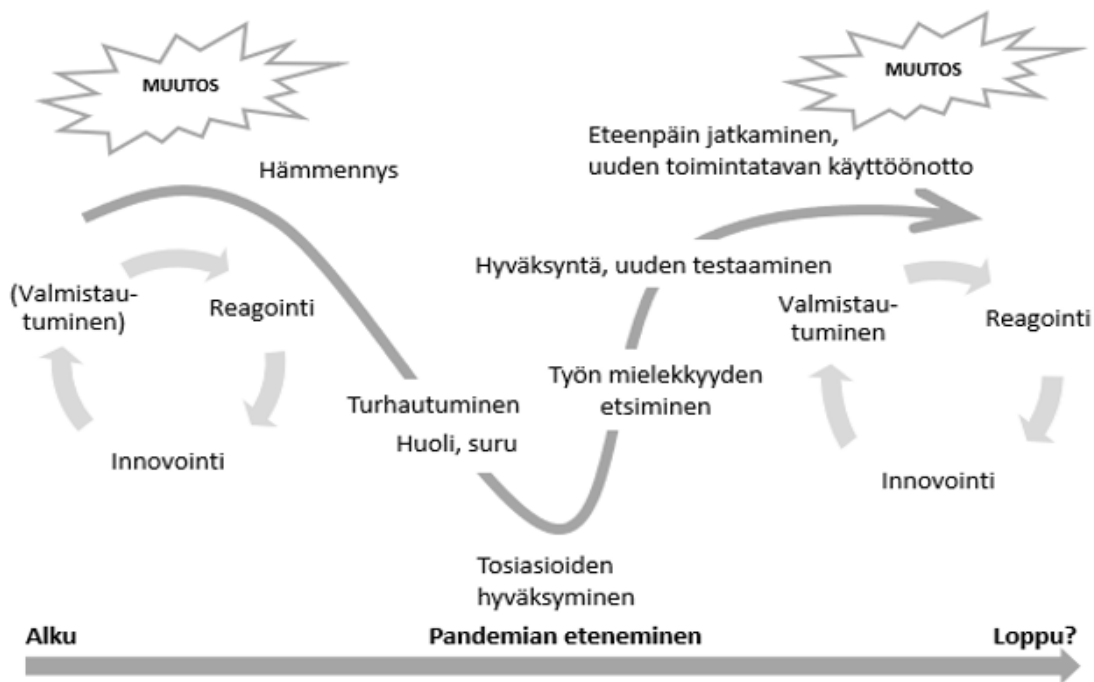
Kokemus muutoksesta

Kokemukset covid-19-pandemian aikaisista koronatiimin toimintaan ja johtamiseen vaikuttaneista kompleksisiksi koetuista asioista nousivat esiin eri tavoin haastateltavien kertomuksissa. Pandemian aikana työntekijöiltä on vaadittu pitkäjänteisyyttä ja nopeaa reagoimista muutoksiin. Keskeisinä havaintoina jatkuvan muutoksen tuomat haasteet, tietoon liittyvät haasteet sekä toiminnan suunnittelun ja resurssoinnin koettu kompleksisuus. Kokemusten mukaan pandemian aikana alati muuttuvat tilanteet ovat heijastuneet terveyspalveluiden ja tutkimuskohteena olevan koronatiimin päivittäiseen toimintaan ja johtamiseen merkittävästi viimeisten kahden vuoden aikana. Koettu hallinnan tunne on vaihtunut hetkessä uusien ja äkillisten muuttujien myötä kaoottiseksi ja vaikeasti hallittavaksi, synnyttäen organisaation sisällä toistuvia, pienempiä kriisejä.

Muutosjohtamista ja muutosta kuvataan esimerkiksi käyrän ja askelittain etenevän portaikon avulla, johon sisältyy muutoksen läpikäymiselle ominaisia vaiheita (ks. esim. Kubler-Ross, 1969; Kotter, 1995). Kriisinhallintaa näkee mallinnettavan erilaisten syklien avulla (ks. esim. Pursiainen, 2017). Covid-19-pandemiaa ja tutkielmassa kerättyä haastatteluaineistoa tarkasteltaessa vaikutti siltä, että perinteiset muutosjohtamisen ja kriisijohtamisen mallit eivät kuvaa parhaalla mahdollisella tavalla koettua pandemia-aikaa. Tiimin toiminnan näkökulmasta pandemian aikana on eletty niin kriisinhallintamallien syklien vaiheita, kuin myös jatkuvan muutoksen tuoman epävarmuuden keskellä muutosta kuvaavan käyrän vaiheita. Ajanjaksoa, jossa kuvailtujen mallinnusten vaiheet ovat kestoltaan lyhyitä, mutta uusien kompleksisiksi koettujen ongelmien ilmaantuessa toistuvia.

Kuviossa 6 on havainnollistettu edellä kuvattuja malleja mukailten, millaiseksi eletty pandemia-aika hahmottui tutkielman laatijalle teorian ja empiirisen tutkimusaineiston välityksellä. Tarkoituksena on havainnollistaa pandemian aikaisen perusterveydenhuollon toimintaympäristön jatkuvaa liikettä ja muutosta. Pandemian aikana koetut muutokset aiheuttivat työntekijöissä hämmennystä. Muutoksen keskellä lähdettiin innovoimaan

rohkeasti, mutta jatkuva muutos on aiheuttanut myös turhautumista. Eteenpäin pääsemiseksi on täytynyt hyväksyä vallitsevat tosiasiat ja löytää työstä sen tekemisen mielekkyys. Koettuun mielekkyyteen vaikuttivat myönteisesti riittävä tieto siitä, mitä tehdään ja miksi tehdään, työyhteisöltä saatu tuki, kokemus tehdyn työn tärkeydestä, sekä kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa tehtävään työhön. Mielekkyyttä heikensivät jatkuva muutos, tiedonpuute, pandemian pitkittyminen ja resursointiin liittyvät ongelmat.



Kuvio 6. Covid-19-pandemian mallinnus empiiristen kokemusten pohjalta.

Positiivisena pidettiin sitä, että pandemian myötä työn tekemisen tavat ovat kehittyneet ja monipuolistuneet. Koronatiimi pystyi muokkaamaan toimintaansa joustavasti vastatakseen paremmin pandemian luomiin tarpeisiin. Silmänräpäyksessä tehtiin asioita, joita ei ollut tehty aikaisemmin, koska muutoksen oli ajateltu olevan pitkä ja aikaa vaativa prosessi. Tästä esimerkkinä sähköisen asiointin lisääntyminen ja asiointitapojen monipuolistuminen. Kenelläkään ei ollut vahvaa ennakoajatusta siitä, miten tilanteessa ”täytyy

toimia”. Tämän koettiin luoneen pandemian aikana hyvän pohjan kokeilemisen kulttuurille ja toiminnan kehittämiseksi.

Luottamuksen rakentuminen

Erilaiset pandemian aikaiset yllätykset ja äkilliset muutokset miellettiin haastateltavien keskuudessa herkästi haitallisiksi ilmiöiksi. Samalla haastateltavien kertomasta kävi ilmi, että ne mahdollistivat avoimuuden ja luottamuksen lisääntymisen johdon ja tiimin työntekijöiden välillä. Tiimin sisällä luottamus oli vahva. Raskaiksi koettuina hetkinä tiimi toimi työntekijöille työnohjauksen kaltaisena paikkana, jossa pystyi purkamaan tunteja, myöntämään väsymyksen ja hetkittäiset turhautumisen tunteet. Luottamuksen nähtiin lisäävän johdon ja tiimin keskinäistä avoimuutta, ja tuovan turvaa. Oma epävarmuus voitiin myöntää puolin ja toisin. Kukaan ei oletanut, että asiat hoidetaan täydellisesti, vaan vallitsevissa olosuhteissa riittävän hyvin. Yllätyksellisyyden ja keskinäisen luottamuksen nähtiin ruokkivan myös innovointia.

Tiedon ja viestinnän merkitys

Covid-19-pandemia on koonnut monet tavanomaiset tiedon luonteeseen ja tietämiseen liittyvät ongelmat yhteen. Tiedon (Vakkala & Syväjärvi, 2020, s. 123) voidaan ajatella liittyvän kaikkeen organisaatiotoimintaan, toimijasuhteisiin, prosesseihin, tuloksellisuuden ja toiminnan vaikuttavuuden arviointiin. Johtamisen voidaan ajatella olevan suurissa määrin tietotoimintaa, jolloin tieto ja sen hallinta ovat läsnä jokaisen julkishallinnollisen ja palveluorganisaation toimijan työssä. Sydänmaanlakan (2007, s. 176) mukaan oletuksena on, että paremman tiedon avulla voidaan tehdä toimintaa paremmin ohjaita päätöksiä. Myös Taskinen (2017, s. 162–164) korostaa muutosprosesseihin ja muutosten johtamiseen liittyen ajantasaisen ja riittävän tiedottamisen tärkeyttä.

McChrystalin ja muiden (2015, s. 72–73) mukaan lisääntynyt kykymme tuottaa, analysoida ja jakaa tietoa on kuitenkin lisännyt myös ympärillämme kytkeytyneisyyttä ja sitä myötä myös kokemusta toimintaympäristömme lisääntyneestä kompleksisuudesta. Covid-19-pandemian aikana tiedon ja viestinnän osalta kompleksiseksi on koettu asioiden kytkeytyneisyyden lisäksi se, että aiempaa tietoa ei ole ollut juurikaan käytettävissä ja lähes kaikki tieto on täytynyt luoda tyhjästä. Haastateltavien keskuudessa kokemuksena oli, että tavanomaisesti uutta suunniteltaessa ja kompleksisiksi koettuja asioita ratkottaessa kokoonnutaan, varaudutaan ja valmistaudutaan uuden mukanaan tuomaan muutokseen. Tällaiseen suunnitelmallisuuteen ei koettu olleen mahdollisuutta pandemian aikana, mikä lisäsi tiimissä koettua epävarmuutta ja kaaoksen tunnetta. Toisaalta epävarmuuden tunnistamisen ja sen myöntämisen nähtiin lisänneen avoimuutta ja luottamusta työyhteisössä.

Tiedon puutteesta johtuen pandemian aikana on tuotettu maailmanlaajuisesti, valtakunnallisesti ja paikallisella tasolla valtavasti uutta tietoa paikkaamaan tiedonpuutetta. Koronatiimissä kompleksiseksi koettiin tiedon nopea muuttuminen, hiljaisen tiedon siirtäminen ja päätöksenteko vajavaisin tiedoin. Uutta toimintaohjetta ei aina ehditty sisäistää, kun se jo korvautui uudella. Uusi tieto vaikutti yleensä myös vallitseviin toimintatapoihin. Tämä vaati johdon ja tiimin välillä nopeaa tiedonkulkua ja kuntalaisille välitettävän tiedon pikaista päivittämistä. Informaation määrästä johtuen tietoon saattoi liittyä vääristäviä tekijöitä. Asioita saatettiin tarkastella väärästä näkökulmasta, eikä tieto aina sopinut ennakkokäsityksiin. Myös toiveajattelu, ja esimerkiksi hetkellinen valoisampi tilannekuva, saattoi vääristää saatavaa ja tuotettavaa tietoa sekä asioiden etenemisen oletettua aikajanaa. Ajantasaisen ja riittävän informaation ja tilannetietoisuuden merkityksen voitiin katsoa olevan merkittävässä roolissa kompleksisuuteen adaptoitumista tarkasteltaessa. Haastateltavat kokivat jokaisen tahon tehneen parhaansa tiedonkulun ja viestinnän osalta niissä olosuhteissa ja sen saatavilla olleen tiedon varassa mitä oli. Jokainen mainitsi viestinnän olevan kuitenkin myös aihe, johon on kiinnitettävä jatkossa enemmän huomiota.

Tieto nähtiin haastateltavien keskuudessa tärkeänä keinona motivoida niin johtoa, tiimin työntekijöitä kuin kuntalaisiakin. Positiivisena tietoon liittyvänä kokemuksena oli, että pandemian myötä tietoa on tallennettu paljon erilaisten ohjeiden ja prosessikuvausten muodossa mahdollisia tulevia poikkeusoloja ajatellen. Eri puolilta organisaatiota kootun tiimin nähtiin tukeneen organisaation sisäistä tiedonkulkua, kun tiimin jäsenet siirsivät pandemiaan liittyvää tietoa ja ajantasaisia alueellisia ohjeistuksia tiedoksi omiin työyhteisöihin. Jatkoa ajatellen suurin osa haastateltavista toivoi, että tulevien hyvinvointialueiden sisällä on omat yhtenäiset ohjeet, ja että mahdollisista alueellisista eroavaisuuksista suhteessa valtakunnallisiin ohjeisiin tiedotettaisiin kansalaisia entistä paremmin. Nyt aikaa koettiin kuluneen tarpeettoman paljon asiakkaiden informointiin alueellisten ohjeistusten osalta sekä ohjeistusten perusteluun.

Yllätyksellisyys ja toiminnan resursoinnin haasteet

Yllätyksellisyys ja niukka resursointi heijastuivat tiimissä työskennelleiden jaksamiseen. Resursointia vaikeutti, että kenelläkään ei ollut covid-19-pandemian alkaessa tietoa pandemian kestosta, eikä siitä, miten merkittävästi pandemia tulee vaikuttamaan terveyspalveluiden toimintaan. Yhteisenä kokemuksena oli, että tiimin resursointiin ei ole pystytty reagoimaan aina riittävästi. Hetket, jolloin työntekijöitä tarvittiin, olivat myös niitä nopeasti eskaloituneita hetkiä, jolloin tekemätöntä työtä oli paljon. Pehdyttämistä tehtiin kiireen keskellä ja uudelle tiimiin tulijalle kaiken omaksuminen lyhyellä aikataululla oli vaikeaa. Resursoinnin niukkuus vaati tiimiläisiltä toistuvaa joustoa, ja työntekijöihin kohdistunut työkuorma koettiin paikoitellen hyvin suureksi. Koettua kuormitusta ei helpottanut, että omaa työtehtävää tehtiin ja kehitettiin pandemiatyön rinnalla. Poikkeusoloissa olisi toivottu työn rauhoittamista esimerkiksi organisaation laatutyön kehittämisen osalta.

Eletty ajanjakso näyttäytyi kaikille hyvin poikkeuksellisenä, eikä pandemian keskellä koettu toistaiseksi aikaa ajanjakson syvällisemmälle käsittelylle. Omasta jaksamisesta tingittiin toistuvasti niin tiimiläisten kuin johdon keskuudessa, kun töitä ei haluttu jättää tekemättä, eikä työkavereita haluttu jättää pulaan. Pandemia-ajan läpi käyminen ja siitä puhuminen koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeäksi. Ajanjakson käsittelemisen tärkeyden korostuminen haastatteluissa tuntui tulevan yllätyksenä niin haastateltaville itselleen kuin myös tutkielman laatijalle. Useampi haastateltavista koki tärkeäksi työn ohjauksen järjestämisen eletyn ajanjakson käsittelemiseksi. Haastattelutilanteiden koettiin toimivan myös hyvänä purkupaikkana eletyn ajanjakson käsittelylle.

Toiminnan suunnittelun ja resurssoinnin osalta toiveena oli, että paikallista asiantuntemusta hyödynnetään ohjauksessa myös jatkossa. Toiveena oli myös, että jatkossa hyvinvointialueilla voidaan huomioida alueiden väliset eroavaisuudet ja kohdentaa resurssit joustavasti niihin alueellisiin yksiköihin, joissa niitä tarvitaan. Vastaavanlaisen tiimin toiminnan kannalta työn suunnittelu aamu- ja iltavuoroihin nähtiin yhtenä ratkaisuna siihen, miten työntekijöiden jaksamista voidaan tukea. Eletyn pandemian aikana tiimiläiset ovat tehneet päivätyötä. Iltaisin tehtävä päivystystyö on ollut toiminnan onnistumisen kannalta välttämätöntä, mutta vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Tämän vuoksi työkuorman jakamisen koettiin jääneen liian pienen työntekijäjoukon varaan.

Kompleksisuusjohtajuusteorian piirteet koronatiimin covid-19-pandemian aikaisessa toiminnassa ja johtamisessa

Toisessa tutkimuskysymyksessä pohdittiin, *minkälaisia kompleksisuusjohtajuusteorian piirteitä oli tunnistettavissa koronatiimin covid-19-pandemian aikaisesta toiminnasta ja johtamisesta*. Pandemia pitkittyneenä kriisinä on haastanut muokkaamaan perinteisiä kriisijohtamisen ja muutosjohtamisen toimintamalleja jatkuvasti muuttuvaan pandemia-tilanteeseen sopivammiksi. Uhl-Bien (2021b, s. 158–159) kirjoittaa viimeistään covid-19-

pandemian auttaneen ymmärtämään, että johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa. Kompleksisuusjohtajuusteoria lisää ymmärrystä kompleksisuudesta ja johtamisesta kompleksisuuden keskellä. Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti johtajien tehtävänä ei ole niinkään johtaa muutosta, vaan mahdollistaa omalla toiminnalla vuorovaikutusprosessien syntyminen ja hyväksyä, että muutos on aina jossain määrin emergentti, yllättäen ilmaantuva, ennustamaton ja hallitsematon.

Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa kompleksisuusjohtajuusteoriaa ei hyödynnetty tietoisesti pandemian aikaisessa toiminnassa ja johtamisessa. Tämän tutkielman myötä voidaan havaita, että teorian piirteitä on kuitenkin tunnistettavissa niin tiimin toiminnan kuin johtamisen osalta. Teoria tarjoaa mielenkiintoisen tulkintakehyksen tutkielmassa tarkasteltavalle ajanjaksolle, ja auttaa ymmärtämään elettyä pandemia-aikaa ja koronatiimin sekä johdon toimintaa paremmin.

Hanén (2017, s. 169) kirjoittaa, että kompleksisissa tilanteissa organisaation työntekijöissä piilevä tieto on saatava hyödynnetyksi sen sijaan, että organisaatio toimii kovin byrokraattisesti ja on kovin riippuvainen yksittäisen johtajan kyvystä hahmottaa kompleksinen tilanne. Yksittäisen henkilön hahmotuskyvyn nähdään olevan väistämättä rajallinen. Tällaisissa tilanteissa on voitava käyttää organisaatiossa ja sen jäsenissä piilevää tietoa tilanteiden selvittämisessä. Kompleksisuusjohtajuusteoria auttaa sanoittamaan pandemian aikaista toimintaa ja tapahtumia tutkimuskohteena olevan organisaation johdon ja koronatiimin osalta. Sen avulla voidaan tunnistaa johdon ja koronatiimin välisestä pandemian aikaisesta toiminnasta toiminnan verkostomaisuus, toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus, jaettu johtajuus, asiantuntijuuden- ja osaamisen tunnistaminen, itseorganisoituminen, oppiminen, innovatiivisuus ja toimijoiden välinen luottamus, sekä näiden myötä mahdollistunut toiminnan adaptiivisuus. Adaptiivisuutta voidaan teorian mukaisesti pitää tiimin toiminnan onnistumisen avaimena kompleksisuuden keskellä toimittaessa.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa johtajuus ilmenee kompleksisena vuorovaikutuksena, jossa eri tahot ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tuottavat systeemiin uusia käyttäytymis- ja toimintamalleja. Kompleksisuusjohtajuusteoriassa ei tavoitella tasapainoa, vaan sopivasti kaaoksen reunalla olemista. Hanén (2017, s. 137) kirjoittaa väitöskirjassaan johtamisen olevan tilanteen mukaista säätämistä. Teoriassa kuvattu vuorovaikutus ja Hanénin mainitsema säätäminen olivat havaittavissa tutkielman tuloksissa koronatiimin pandemian aikaisen toiminnan ja johtamisen osalta. Johtotasolla todettiin, että johtamisen suunnitteluun ei ollut aina aikaa, vaan tilanteita johdettiin hyvin pitkälti tilanteiden vaatimalla tavalla. Ongelmia ratkottaessa ei tavoiteltu täydellisyyttä, vaan riittävän hyvää ratkaisua.

Vartiaisen ja muiden (2016, s. 254) mukaan toimiminen kompleksisessa toimintaympäristössä vaatii luottamuksen johtamista. Toisistaan riippuvaisten toimijoiden luottamussuhteet ovat jatkuvalla koetuksella tilanteiden muuttuessa. Luottamus rikkoutuu, jos johtajalla on valmis ratkaisu, jota hän ajaa. Marionin ja Uhl-Bienin (2011, s. 395) näkemysten mukaisesti kompleksisuusjohtajuusteoriassa johtajan ei tarvitse olla automaattisesti aloitteentekijä kompleksisia ongelmia ratkottaessa, vaan johtaja voi luottaa siihen, että henkilöstö tuottaa ratkaisuvaihtoehtoja osaamisen ja yhteistyön kautta.

Johtamisen osalta tunnistettiin tiimiläisten osallistamisen, osaamisen tunnistamisen ja osaamisen nopean kartoittamisen tärkeys toiminnan onnistumisen, ketterän päätöksenteon ja johdettavien asioiden hajauttamisen kannalta. Howdenin ja muiden (2021, s. 119) mukaan kompleksisten kriisitilanteiden hoitaminen onkin kollektiivinen prosessi, jossa koko organisaation tulee olla mukana. Tämä oli nähtävissä koronatiimin ja johdon välisessä toiminnassa. Johdolla oli vahva luotto koronatiimin jäseniin toiminnan onnistumisen osalta. Koronatiimin ja johdon keskinäinen luottamus oli vahva. Johto tunnisti tiimiläisten osaamisen, luotti heidän osaamiseensa ja antoi tilaa toiminnan suunnittelulle sekä toteuttamiselle.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa kuvattujen johtajuusfunktioiden ilmeneminen

Kompleksisuusjohtajuusteoria rakentuu kolmen johtajuusfunktion varaan (Raisio ja muut, 2020, s. 110–112). Teorian mukaisesti mukautumiskykyisimmillä johtajilla on kyky toimia niin operatiivisen, aloitteellisen, kuin mahdollistavankin johtajuuden rooleissa muuttaen toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla. Teoria tunnustaa kolmen eri johtajuusfunktion merkityksen hallitun kaaoksen luomisessa. Sen mukaisesti kompleksisista tilanteista selviämiseksi organisaatioissa on kontrollin tavoittelun sijaan edistettävä adaptiivisen tilan, innovoinnin ja oppimisen mahdollistavan yhteistyön luomista. Johtajat ovat tässä kokonaisuudessa osa verkostoa ja mahdollistavat omalla toiminnallaan adaptiivisen tilan luomisen (Marion & Uhl-Bien, 2001, s. 414).

Operatiiviseen johtajuuteen liitettäviä teemoja haastatteluissa olivat hallintaan, resurssointiin, organisaation toimintakulttuuriin, ilmapiiriin, strategiaan ja toimintaa ohjaaviin linjauksiin liittyvät kuvaukset. Operatiivisen johtajuus oli koronatiimin toiminnan alkuun paneva voima, jonka kautta tunnistettiin tiimin muodostamisen tarve organisaatiossa ja luotiin edellytyksen tiimin toiminnalle. Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti häiriötekijöitä organisaatioissa tasapainotetaan organisaatorakenteiden, kontrollin, strategisen suunnittelun ja mallintamisen avulla, jotta organisaatiot eivät suistu kaaoksen reunalta täydelliseen kaaokseen.

Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 19) mukaan aloitteellinen johtajuus pyrkii edistämään organisaatiossa innovointia, oppimista ja kehittymistä. Haastatteluissa nousseita aloitteelliseen johtajuuteen liitettäviä teemoja olivat innovointi, tiedon aktiivinen tuottaminen, uusien toimintamallien kokeilu, kehittyminen ja oppiminen. Siinä missä operatiivinen systeemi ja operatiivinen johtajuus tavoittelee organisaatiossa vakautta, niin aloitteellisen systeemin ja johtajuuden tavoitteena on organisaation vieminen kohti kaaoksen reunaan. Tämän nähdään vahvistavan organisaation adaptaatiokykyä ja kykyä kohdata kompleksisuus.

Raisio ja muut (2020, s. 112) kirjoittavat mahdollistavan johtajuuden kietovan organisaation operatiivisen systeemin ja adaptiivisen systeemin tiiviimmin toisiinsa, ja tällä on suuri merkitys organisaation adaptiivisen tilan luomisen ja ylläpitämisen kannalta. Heidän mukaansa mahdollistava johtajuus on usein sidottu muodollisessa johtaja-asemassa oleviin henkilöihin, mutta aloitteellisen johtajuuden tavoin se ilmenee kaikkialla organisaatiossa. Mahdollistavat johtajat edistävät adaptiivisessa tilassa syntyneiden ideoiden siirtymistä operatiiviseen systeemiin.

Mahdollistavaan johtajuuteen liitettyjä teemoja haastatteluissa olivat tiimin toiminnan verkostomaisuus, vuorovaikutussuhteet, vaikuttamisen mahdollisuus, joustaminen ja adaptaatio. Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 16) mukaan monet harjoittavat toimiessaan mahdollistavaa johtajuutta, mutta se jää usein tunnistamatta, koska emme osaa sanoittaa sitä. Mahdollistava johtaminen ei sovi perinteisiin johtamiskäsityksiin, ja tämä saattaa vaikuttaa myös sen tunnistamiseen. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että samanlainen haaste liittyy työntekijöiden kykyyn tunnistaa mahdollistava johtaminen tapana johtaa.

Tiimillä koettiin olleen hyvin tilaa itseorganisoitumiselle, innovoinnille ja itsenäiselle päätöksenteolle, mikä tuki jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin adaptoitumista. Mielenkiintoinen havainto oli tiimissä työskennelleiden hetkittäinen kaipuu kontrolloidumpaan ja hierarkkisempaan toimintaan Erityisesti pidemmän työuran tehneet tiimiläiset puhuivat lyhyemmän työuran tehneitä enemmän johtajan merkityksestä tiimissä ja yksittäiselle henkilölle annetusta mandaatista, päätäntävällästä. Haastateltavien keskuudessa johtajan rooliin nimetyn ja johtajaksi mielletyn henkilön olisi nähty selkeyttävän toiminnan suunnittelua ja hallittavuutta.

Tutkielman teoriaosuudessa viitattiin Begunin ja Thygesonin (2014, s. 264–265) havaintoon siitä, että kompleksisuuden keskellä toimittaessa toiminnan sovittaminen ennustettaviin malleihin on epävarmuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä vetoavampaa. Tämä

havaittiin koronatiimin osalta erityisesti pandemian pitkittyessä. Operatiivisen johtajuuden tarkastelun näkökulmasta mielenkiintoista oli, että työntekijät asettivat itsensä toimijoina johtoa enemmän perinteiseen johtamiseen ja hierarkiaan sopivaan malliin, ja toivoivat, että yksittäinen johtaja olisi ottanut enemmän vastuuta toiminnan koordinoimisesta. Tiimin työntekijät painottivat myös enemmän johtajan merkitystä toiminnan onnistumisen kannalta kuin johtavassa asemassa olevat.

Tutkielman herätti pohtimaan, milloin mahdollistava johtaminen tunnustetaan ja tiedostetaan tavaksi johtaa, ja milloin se tulkitaan varsinkin työntekijöiden kokemana johdon suunnalta välinpitämättömyytenä tai heitteillejättönä. Esihenkilön merkitys nähtiin tärkeäksi toiminnan suunnittelun, työnjaon, resursoinnin, työvuorojen suunnittelun ja päätöksentekoa vaatineiden tilanteiden osalta. Tiimissä työskennelleet ja johto olivat melko yksimielisiä siitä, että tulevaisuudessa vastaavanlaiselle tiimille on hyvä nimetä esihenkilö, joka huolehtii selkeämmin toiminnan koordinoimisesta ja organisoimisesta.

Koronatiimin toiminnan adaptiivisuus ja itseorganisoituminen

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa organisaatiot nähdään kompleksisuuteen mukautuvina adaptiivisina systeemeinä. Luoman ja Lindellin (2020, s. 71) mukaan adaptiivisessa tilassa johtajuus organisaatioissa voidaan nähdä sekä emergenttinä, vuorovaikutuksessa ilmaantuvana toimintana, että tarkoituksellisina johtamisen toimina. Uhl-Bien ja Arena (2017, s. 14) kirjoittavat organisaation adaptiivisen tilan olevan muuntautuva sosiaalinen verkostorakenne, jossa toimijoiden välinen vuorovaikutus on antoisaa ja jossa informaatio läpäisee organisaation siilomaiset ja hierarkkiset rakenteet. Tällaista verkostomaista toimintaa ja vuorovaikutusta oli havaittavissa haastateltavien kertomasta. Adaptiivisessa tilassa kompleksisuus kohdataan kompleksisuutta lisäämällä, ei sitä hallitsemalla tai vähentämällä. Kompleksisuuden lisääminen onnistuu Raision ja muiden (2020, s. 111) mukaan organisaatioissa toimivien itseorganisoitumista lisäämällä. Tutun työntekijätiimin

kanssa toimittaessa saattaa olla suurempi riski jäädä operatiivisen johtamisen toteuttamisen tasolle. Johtamisen ja tiimin toiminnan näkökulmasta näyttää siltä, että pandemian alussa koottu uusi työntekijäjoukko rikkoi sopivasti johdon ja tiimin toimintaa, jolloin tiimin toiminta mukautui ja muuttui mahdollistavampaan ja adaptiivisempaan suuntaan.

Koronatiimin toiminnassa adaptiivisuuden tukeminen näkyi tavoissa, joilla johto osallisti koronatiimin työntekijät mukaan toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen ja kannusti itseorganisoitumiseen. Kompleksisuuden käsite korostaa, että järjestelmän osatekijät voivat itseorganisoitua ja muodostaa näennäisesti koordinoitua ja mukautuvaa käyttäytymistä myös ilman keskushallintoa tai keskitettyä johtoa (Klijn, 2008, s. 306–308). Tämän havaittiin tapahtuneen tutkimuskohteena olevan koronatiimin kohdalla.

Raision ja muiden (2020, s. 114) mukaan kompleksisuusjohtajuusteoriassa kannustetaan itseorganisoitumiseen ja itseohjautuvuuteen - pyrkimyksenä luoda ympäristö, jossa kohdattuja ongelmia ei vain siirretä ylöspäin, vaan niitä pyritään ratkomaan omaehtoisesti ja ketterästi sillä tasolla, missä ne kohdataan. Koronatiimin keskinäinen, ja tiimin sekä johdon välinen yhteistyö muodostui nopeasti hierarkkisen sijaan verkostomaiseksi. Eri puolilta organisaatiota koottu koronatiimi näyttäytyi itseorganisoituvana ryhmänä työntekijöitä, jossa jokainen kantoi vastuuta toiminnan onnistumisesta.

Pandemian aikainen työ painottui enemmän eteen tulevien ongelmien ratkomiseen, asioiden ja asiakokonaisuuksien hallintaan ja johtamiseen kuin ihmisten johtamiseen. Tämä edisti eteen tulleiden ongelmien ratkomisen osalta hajautetun johtajuuden toteuttamista, jota pidetään Schulzen ja Pinkowin (2020, s. 1) mukaan merkittävänä kompleksisuudesta selviytymisen kannalta. Osa tiimiläisistä ilmaisi kuitenkin huolensa sen osalta, ovatko ylittäneet omat toimivaltuutensa pandemian aikana toimittaessa.

Tutkielmaa työstettäessä ja aineistoa analysoitaessa pohdittiin, onko adaptaatio kriisin keskellä paikoitellen helpompaa, kuin vakiintuneita asioita ratkottaessa, jolloin on aikaa

pitää kiinni juurtuneista tavoista ja toiminnoista. Kriisin nähtiin tarjonneen tulevaisuutta ajatellen hyvän mahdollisuuden uuden oppimiseen, organisaation kriisivalmiuden kehittämiseen ja varautumiseen. Niin tiimiläiset kuin myös johtoon kuuluvat kokivat itseorganisoitumisella olevan pääosin positiivisia ja toimintaa tukevia vaikutuksia tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Johto piti itseorganisoitumista selittävinä ja tukevinä tekijöinä tiimin työntekijöiden vahvaa ammattitaitoa ja tiimiläisten osallistamista toimintaan. Tiimiläisten puheissa korostui itseorganisoitumisen onnistumisen osalta toiminnan raamien ja oman osaamisen tunnistaminen sekä itsensä johtamisen merkitys. Tiimissä työskennelleet kokivat itseorganisoitumisen selittyvän myös tahtotilana saada työt tehtyä ja tunnollisuutena. Itseorganisoituminen lisäsi valtaa, mutta samalla myös vastuuta. Yleisesti koettiin, että pandemian aikainen toiminta ei olisi ollut edes mahdollista ilman laajemmalle joukolle jaettua itseorganisoitumisen ja innovoinnin mahdollisuutta.

Strategisen suunnittelun, ja toimintaa ohjaavien raamien merkitys

Itseorganisoituminen ei poistanut strategisen suunnittelun ja mallintamisen tarvetta. Puhe toiminnan raameista toistui useammassa haastattelussa. Raamien ei koettu olleen jonkun yksittäisen johtajaksi mielletyn henkilön luomia, vaan raamit muodostuivat useamman eri ulkopuolisen asiantuntijatahon ja organisaation sisäisen tahon määritteleminä. Tiimin sisäinen yhteistyö ja avoin keskusteluyhteys tukivat tiimin sisällä toiminnan raamien hahmottamista. Selkeiden raamien koettiin tukevan itseorganisoitumista ja rohkean raamien sisällä luovuuteen sekä itsenäiseen päätöksentekoon. Haastavaksi koettiin hetkittäin ohjeistusten eroavaisuudet, jolloin työntekijät eivät tieneet, miten lähetevät toimimaan raamien sisällä. Kaiken epäselväksi ja haastavaksi koetun keskellä kaitattiin niin tiimiläisten kuin johdon osalta riittävää raamia toiminnalle. Raamien koettiin estävän toiminnan kaaokseen luisumisen, ja raamien turvin pysyttiin sopivasti kaaoksen reunalla.

Haastateltavien puheissa korostui tärkeys huomata, milloin annetut ohjeet muodostavat toiminnalle tarvittavat raamit ja milloin ne alkavat rajoittamaan toimintaa raamien sisällä. Kokemus tästä vaihteli yksilöllisesti. Siinä missä toinen haastateltava mielsi raameja olleen sopivasi, niin toinen saattoi kaivata niitä lisää. Tiimiläisten keskuudessa pohdittiin itseorganisoitumiseen ja nimetyin esihenkilön puuttumiseen liittyvänä huolena, oliko matkan varrella otettu liikaa vastuuta ja toiko itseorganisoituminen mukanaan vallan väärinkäytön mahdollisuuden. Erehdyttiinkö tai jouduttiinko päättämään sellaisista asioista, joista ei kuulunut päättää, ja tunnistettiin oman tai tiimin toiminnan valtuuksien rajat?

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) laatiman *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa* -ohjeistuksen mukaisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, arvioinnissa sekä niiden esittämisessä on noudatettava rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta. Pietilän (2011, s. 219) mukaan luotettavuutta (reliabiliteettia) voidaan arvioida tarkastelemalla aineiston käsittelyn ja aineiston analyysin luotettavuutta. Tutkielman pätevyyttä (validiteettia) voidaan arvioida siitä näkökulmasta, kuinka hyvin tutkielma onnistuu vastaamaan kerätyn aineiston avulla tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ja lisääntykö tieto aiheesta tutkielmaa työstäessä. Edellä kuvattujen seikkojen lisäksi tutkimusaineiston analyysin arvioitavuuteen sekä uskottavuuden tarkasteluun on kiinnitettävä huomiota. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkielman lukijalla on mahdollisuus seurata ja kritisoida tutkielman laatijan päättelyä. Uskottavuudella taas tarkoitetaan, että tutkielmaan tutustuessaan lukija pitää uskottavana sitä, että tutkija on tutkielmassa kuvatulla tavalla päätenyt esitettyihin tulkintoihin.

Tätä tutkielmaa laatiessa on käytetty sellaisia tiedonhankinta-, ja tutkimusmenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Työssä on viitattu käytettyihin lähteisiin ja aikaisempiin tutkimuksiin asianmukaisesti. Tutkielmasta

on laadittu tutkimussuunnitelma ja tutkielman laatimiseksi on hankittu joulukuussa 2021 asianmukainen tutkimuslupa tutkimuskohteena olevalta organisaatioilta. Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa on käytetty teemahaastattelua, joka on tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukainen menetelmä kerätä tietoa. Tutkielma on toteutettu ja raportoitu asianmukaisesti. Empiirinen tutkimusaineisto on tallennettu ja säilytetty niin, että muut kuin tutkielman laatija eivät pääse siihen käsiksi. Aineisto hävitetään tutkielman julkaisun jälkeen.

Tutkielmaa kirjoitettaessa pohdittiin sitä, miten haastattelututkimuksissa kysymysten asettelu ja haastatteliija itse ohjaavat aineiston muodostumista. Tutkijalla on paljon valtaa siinä, millaiseksi keskustelu muodostuu. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu soveltui hyvin tutkielman aineiston tuottamiseen. Tavoitteena oli haastateltavien kokemusten kartoittaminen, niin että haastateltavat saivat kertoa kokemastaan hyvin vapaa-muotoisesti. Esihaastattelua pidettiin tärkeänä haastatteluaineiston luotettavuuden kannalta. Esihaastattelu mahdollisti tutkielman laatijan toiminnan tarkastelun haastattelutilanteessa, jolloin tähän voitiin kiinnittää huomiota ennen varsinaisia haastatteluja. Toteutuneet haastattelut etenivät eri tavoin ja eri osa-alueita painottaen. Haastattelumenetelmä mahdollisti sen, että haastateltavat saivat hyvin äänensä kuuluviin ja pystyivät vastauksillaan ohjaamaan käydyn keskustelun suuntaa.

Tutkimuskohdetta valittaessa pohdittiin, voidaanko haastattelututkimus tehdä tutkimuksen luotettavuuden ja objektiivisuuden näkökulmasta kyseiseen organisaatioon, koska tutkielman laatija on ollut työn kautta yhteydessä tutkittaviin. Menetelmäkirjallisuuden kautta havaittiin kuitenkin, että yhteys voi olla yksi tutkielman tekemisen onnistumisen edellytys. Puusan (2020a, s. 112–113) mukaan teemahaastattelun onnistumisen edellytyksenä on, että tutkija ymmärtää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja hänellä on riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä siinä asiayhteydessä, missä sitä tutkitaan.

Tässä tutkielmassa koettiin, että haastattelutilanteissa olleen etua siitä, että organisaatio oli tuttu haastattelijalle, ja haastattelijalla oli ennakkokäsitys tutkimuskohteena olevan koronatiimin toiminnasta. Ilmiön ymmärtämisestä oli apua teemahaastattelurungon laadinnassa sekä haastattelun yhteydessä tarkentavien kysymysten esittämisessä. Tutkijan ja tutkittavan puhuessa samaan kieltä oli myös todennäköisempää, että molemmat ymmärsivät tutkimusteemojen käsitteet samalla tavalla. Haasteen tämä asetti sen osalta, että haastattelijan täytyi olla haastattelutilanteessa ja haastatteluja analysoitaessa kriittinen sen suhteen, että ei lähde tulkitsemaan haastateltavien antamia vastauksia liiaksi omien oletusten kautta, vaan aineistolähtöisesti ja kompleksisuusjohtajuusteoriaan peilaten.

6.3 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (2020) todetaan, että kriiseistä opitaan, ja niiden kautta niihin herätään varautumaan entistä paremmin. Kriisistä oppiminen on olennainen osa poikkeusoloissa toimimista ja johtamista. Resilientin organisaation toiminta on muutosjoustavaa. Veilin (2011, s. 117) mukaan tällaisessa toimintaympäristössä yllättävät ja ennakoimattomat tilanteet voidaan parhaimmillaan nähdä mahdollisuutena uuden oppimiselle. Organisaatioissa toimittaessa yksilö ja yhteisö oppivat koko ajan kokemustensa kautta ja nämä opit ovat elintärkeitä kompleksisen tilanteen hahmottamisen ja hallinnan kannalta.

Covid-19-pandemian aikana terveydenhuollon työyhteisöt ovat joutuneet sopeutumaan ja muokkaamaan toimintatapojaan nopeasti vaihtuvissa tilanteissa. Kukaan ei edelleenkään tätä tutkielmaa kirjoitettaessa tiedä pandemian osalta tarkalleen, mitä tuleman pitää ja milloin pandemia voidaan luokitella päättyneeksi. Siksi jatkuva tilannekuvan rakentaminen, riskinarvioiden tekeminen, varautuminen, ennakointi sekä uhkakuvien huomioiminen ovat edelleen tärkeitä. Kompleksisessa tilanteessa kaikkien on hyväksyttävä, että käsiteltävän asian ratkaisuun vaikuttavat useat eri tekijät, joiden huomioiminen ei

välttämättä ole mahdollista. Luottamus, avoimuus ja läpinäkyvyys ovat välttämättömiä lähtökohtia toiminnan onnistumiselle kompleksisuuden keskellä toimittaessa.

Hämäläinen ja Vataja (2020) toteavat, että tulevaisuudentutkijoiden puheissa korostuu huoli siitä, ettei kriisi menisi hukkaan paremman tulevaisuuden näkökulmasta. Tärkeää on, että tunnistamme millaisia oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia covid-19-pandemia kriisinä tarjoaa esimerkiksi terveydenhuollolle, ja miten niihin tartutaan. Schulmanin (2021, s. 7) mukaan covid-19-pandemian erityispiirteitä kriisinä ovat olleet sen aiheuttama epävarmuus, nopea eteneminen, laajuus ja kompleksisuus. Parhaimmillaan covid-19-pandemia voi opettaa meidät ymmärtämään esimerkiksi kompleksisia ongelmia, kriisitilanteisiin varautumista ja kriisijohtamisen kompleksisuutta aiempaa paremmin.

Tutkielman laatijan näkökulmasta tutkielman teoreettisen viitekehyksen nuori ikä on samalla sekä haaste että merkittävä mahdollisuus. Kompleksisuustutkimus ja kompleksisuusjohtajuusteoria teoreettisena viitekehyksenä tarvitsevat lisää sanoittamista empirian avulla. Kompleksisuus ja sen kokeminen voi olla monelle tuttua, mutta sen tunnistaminen tuntuu olevan vaikeaa. Tieto on kompleksisuusjohtajuusteorian nuoresta iästä johtuen vielä kokeilevaa, eikä tietoa ole toistaiseksi monen muun teorian tavoin paljoo saatavilla.

Teorian keskeiset käsitteet, esimerkiksi johtajuuden eri muotoja kuvaavat termit, ovat muokkautuneet vuosien saatossa tutkimustyön kautta lisääntyneen ymmärryksen myötä. Empirian kautta muodostuvien konkreettisten esimerkkien avulla organisaatioissa toimiville tarjoutuu keinoja tunnistaa kompleksisuus ja kompleksisuusjohtajuus organisaatioiden toiminnassa entistä paremmin. Oletuksena on, että kompleksisuusjohtajuusteorian käsitteet tulevat lähitulevaisuudessa vielä muuttumaan ja jäsentymään lisääntyvän empirian ja sitä kautta teorian kehittymisen myötä. Hyvät lähtökohdat teoreettisten käsitteiden ja erilaisten mallinnusten vakiinnuttamiseen antaa yleinen kiinnos-

tus kompleksisuusteorioita kohtaan. Tarvitaan uteliasta mieltä, sillä parhaimmillaan uteliaisuus voi tuottaa uuden tulkinnan, joka vahvistaa vanhaa tai luo kompleksisuustutkimuksen saralla jotakin uutta.

Tutkielman laatiminen ajankohtaisesta tutkimusaiheesta, ja tutkimuskohteena olevalle organisaatiolle koettiin mielekkääksi. Tutkielmassa saatiin haastateltavien ääni hyvin kuuluviin, mikä koettiin tärkeäksi kokemusten kartoittamisen näkökulmasta. Tutkimusaihetta olisi voitu rajata enemmän, mutta koska kysymys on kompleksisesta ilmiöstä, niin sen kokonaisvaltainen tarkastelu nähtiin tärkeäksi. Aiheen laaja tarkastelu oli mielekästä myös sen vuoksi, että suomenkielistä kompleksisuusjohtajuusteoriaa hyödyntävää tutkimusta on toistaiseksi vielä vähäisesti saatavilla.

Haasteelliseksi teorian hyödyntämisen teki kirjallisuuden ja empiirisen tutkimustiedon vähäisyys ja se, että teorian yhteydessä käytettävä käsitteistö ei ole vielä kovin vakiintunutta. Tieteellisessä kirjallisuudessa saatetaan käyttää samoja termejä, mutta niiden merkitys ja tulkinta vaihtelevat kirjoittajan mukaan. Tämä käsitteisiin liittyvä haaste on myös mahdollisuus. Nuori teoria jättää teoriaan perehtyvälle tilaa muodostaa siitä oman näkemyksen, ja rohkaisee myös pohtimaan, mihin suuntaan teoria on mahdollisesti kehittymässä ja millaisia tutkimusaukkoja siitä on kenties löydettävissä.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa ajatuksena on siirtyä johtajakeskeisestä tarkastelusta pois. Teorian termeissä toistuu kuitenkin johtajuus ja organisaatioiden toimintaa kuvattaessa johtajaksi mielletyn henkilön tekeminen. Teoriaa on kritisoitu sen johtajakeskeisyydestä (ks. esim. Tourish, 2019). Kenties käytäntöön vietäessä johtamisen ja johtajuuden sijaan toimijuutta korostava lähestymistapa, ja teorian johtajuusfunktioista puhuttaessa operatiivinen, aloitteellinen ja mahdollistava toimijuus kuvastaisivat selkeämmin yhdessä tekemistä ja verkostomaista toimintaa, jossa vuorovaikutuksen avulla mahdollistetaan organisaation adaptaatiota edistävien ideoiden, innovaatioiden ja oppimisen synty ja kehittyminen, ilman yksittäisen johtajaksi mielletyn toiminnan korostamista. Tä-

hän suuntaan teoriaa on Raision ja muiden (2020, s. 113–114) mukaan viety sen uusimmissa tulkinnoissa, joissa nostetaan yksittäisen johtajan ja toimijan sijaan aiempaa suurempaan rooliin niin kutsuttujen välittäjien, yhdistäjien ja innostajien merkitys adaptiivisen tilan luonnissa ja mahdollistavan toiminnan toteuttamisessa.

Covid-19-pandemiassa, kompleksisuudessa tieteenalana ja kompleksisuusjohtajuusteoriassa riittää vielä paljon tutkittavaa. Pandemian jälkihoitoon ja sen aiheuttamiin seurauksivaikutuksiin paneutuminen on oppimisprosessi, jonka saralla tehtävään tutkimustyöhön olisi mielekästä osallistua. Kiinnostavaa olisi selvittää esimerkiksi laajemmin, millaisia piirteitä pandemia-aika on tuonut terveydenhuollon johtamiseen, ja onko ajanjakso muuttanut pysyvämmiin terveydenhuollon toiminnan organisointia ja johtamista.

Kompleksisuusjohtajuusteoriaa olisi mielenkiintoista hyödyntää terveydenhuollon organisaation johtamiskulttuurin kehittämisessä. Mielekästä olisi myös selvittää, miten teoriassa kuvattu mahdollistava johtajuus tunnistetaan terveydenhuollossa, ja kuinka mahdollistavaa johtajuutta harjoitetaan. Tässä tutkielmassa tiimin ja johdon välisestä toiminnasta oli tunnistettavissa kompleksisuusjohtajuusteoriassa kuvattu adaptiivisen tilan muodostuminen. Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi kiinnostavaa tarkastella lisää haastateltavien puheissa toistuneita raameja, joita kaivattiin kompleksisiksi koettujen asioiden keskellä toimittaessa adaptiivisen tilan ympärille. Myös kaaoksen reunalla toimimisen tutkiminen työntekijöiden kokemuksia kartoittamalla olisi mielekästä. Aihetta on tarkasteltu organisaatioiden tasolla kaaoksen reunan tavoittelun, kaaoksen reunalla toimimisen ja johtamisen näkökulmista. Työntekijöiden kokemuksia kartoittavaa tutkimusta olisi kuitenkin mielenkiintoista tuottaa lisää aiheen tiimoilta. Milloin yksilö kokee olevansa sopivasti kaaoksen reunalla, milloin kokemus kaaoksesta muuttuu hallitsemattomaksi, ja millaiset tekijät vaikuttavat yksilön kokemukseen kaaoksesta?

Lähteet

- Alasuutari, P. (2014). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Arena, M. & Uhl-Bien, M. (2016). Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. *People & Strategy: journal of the Human Resource Planning Society*, 39 (2), 22–27. Noudettu 1.12.2021 osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/complexity-leadership-theory-shifting-human/docview/1782244569/se-2?accountid=14797>
- Begun, J. W. & Thygeson, M. (2014). Complexity and Health Care. Tools for Engagement. Teoksessa S. S. Mick & P. D. (toim.) *Advances in Health Care Organization Theory* (s. 259–282). Jossey-Bass.
- Belrhiti, Z., Giralt, A. N. & Marchal, B. (2018). Complex leadership in healthcare: A scoping review. *International journal of health policy and management*, 7(12), 1073–1084. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.75>
- Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and innovation management*, 28 (1), 42–60. <https://doi.org/10.1111/caim.12303>
- Chan, J., Kok, K. H., Zhu, Z., Chu, H., To, K., Yuan, S. & Yuen, K. (2020). Genomic characterization of the 2019 novel human-pathogenic coronavirus isolated from a patient with atypical pneumonia after visiting Wuhan, *Emerging Microbes & Infections*, 9(1), 221–236. <https://doi.org/10.1080/22221751.2020.1719902>
- Dawson, S., Poquet, O., Colvin, C., Rogers, T. & Pardo, A. (2018). Rethinking learning analytics adoption through complexity leadership theory. In *Proceedings of the 8th international conference on learning analytics and knowledge*, 236–244. <https://doi.org/10.1145/3170358.3170375>
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. (22.6.2020). Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Noudettu 26.10.2021 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf
- FitzGerald, G. T., Aitken, P., Fredriksen, M. & Tarrant, M. (2017). *Disaster health management: A primer for students and practitioners*. Routledge.

- Gerrits, L., & Marks, P. (2015). How the Complexity Sciences Can Inform Public Administration: An Assessment. *Public Administration*, 93(2) 539–546. <https://doi.org/10.1111/padm.12168>
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. (2016). Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Gaudeamus, Helsinki.
- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä*. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta [väitöskirja, Maanpuolustuskorkeakoulu]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2870-7>
- Hanén, T. (2020). Kompleksisuus yhteisvaikutuksena- Havaintoja matkastani katastrofeista kompleksisuuteen. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 281–288). Gaudeamus.
- Hanén, T., & Huhtinen, A. M. (2011). Yhteenkietoutumisen teoria–yllätysten ja sattuman tieteellinen selitys. *Tiede ja ase*, 69, 9–33. Noudettu 11.2.2022 osoitteesta <https://journal.fi/ta/article/view/7464>
- Hanén, T., & Raisio, H. (2017). Kompleksisuustieteet sotatieteellisessä tutkimuksessa– järkevä suunta vai harhapolku? *Tiede ja ase*, 75, 100–123. Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001071396>
- Heinonen, S. (2020). Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan turvallisuus resilienssiä - kurkistuksia koronapandemian lyhyen ja pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälin seuraukset. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020*. Noudettu 11.1.2022 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoinii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Horvat, A. & Filipovic, J. (2020). Healthcare system quality indicators: The complexity perspective. *Total quality management & business excellence*, 31 (1–2), 161–177. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1421062>

- Howden, S., Beresford-Dey, M., & Martindale, L. (2021). Critical reflections on academic leadership during Covid-19: Using Complexity Leadership Theory to understand the transition to remote and blended learning. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 9(2), 118–126. <https://doi.org/10.14297/jpaap.v9i2.478>
- Huhtala, H. & Hakala, S. (2007). *Kriisi ja viestintä: Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Gaudeamus.
- Hyvönen, A-E., & Juntunen, T. (2018). *Resilienssi avaimena laaja-alaiseen kokonaisturvallisuuteen: haasteita ja mahdollisuuksia*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan artikkelisarja, 25/2018. Noudettu 27.11.2021 osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=28005>
- Hämäläinen, T. & Vataja, K. (2020). Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. Sitran artikkeli koronan vaikutukset- kirjoitussarja. Noudettu 3.10.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>
- Jalonen, H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693. Tampereen Yliopistopaino Oy. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-200810021039>
- Juhila, K. (2021). Koodaaminen. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkösikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 57–60). Gaudeamus.
- Kailaheimo-Lönnqvist, S. & Kekki, T. (2021). *Turvassa 2021. Kansalaisturvallisuus Suomessa*. SPEK tutkii 25. Suomen pelastusalan keskusjärjestö. Noudettu 25.2.2022 osoitteesta https://issuu.com/spek_ry/docs/spek_tutkii_25?fr=sMmZmMTQyMTY4MjI
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Juvenes print.

- Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonon, H., & Bethwaite, J. (2019). *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives* (p. 365). Tampere University Press. Noudettu 7.3.2022 osoitteesta <http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/25927>
- Kay, J. A., & King, M. A. (2020). *Radical uncertainty*. Decision-making beyond the numbers. Bridge Street Press.
- Klijn, E-H. (2008). Complexity Theory and Public Administration: What's New? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *Public Management review*, 10 (3), 299–317. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14719030802002675>
- Kokonaisturvallisuuden sanasto (2017). TSK 50. Sanastokeskus. Noudettu 18.9.2021 osoitteesta https://turvallisuuskomitea.fi/wpcontent/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf
- Kotter, J. (1995). Leading change – Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59–67. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3c5c4cb9-2c14-4138-a609-670985bcab2e%40redis>
- Kubler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Routledge.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. (2011). Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa: J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 446–459). Vastapaino.
- Larsson, M. & Holmberg, R. (2021). Taming the survey: Managing the employee survey to create space for change oriented leadership. *Journal of change management*, 21 (4), s. 412–431. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1941192>
- Laurikainen, H. & Nikkanen, M. (2020). *Turvassa 2019. Kansalaisturvallisuus Suomessa*. SPEK tutkii 20. Suomen pelastusalan keskusjärjestö. Noudettu 16.10.2021 osoitteesta https://issuu.com/spek_ry/docs/turvassa_2019_81614e27b352ce
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Artikkeliväitöskirja. Acta Wasaensia 375. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>

- Lindell, J., Ollila, S. & Vartiainen, P. (2014). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa K. Lehto (toim.), *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon* (s. 86–100). Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-581-7>
- Lindell, J. & Uusikylä, P. (2020, 18. toukokuuta). Koronan hoidossa etsitään yksinkertaisia ratkaisuja kompleksiseen ongelmaan. Elävä emergenssi- kurkistus kompleksisuustutkimukseen. Noudettu 13.2.2022 osoitteesta <https://blogs.uwasa.fi/kompleksisuus/2020/05/18/koronan-hoidossa-etsitaan-yksinkertaisia-ratkaisuja-kompleksiseen-ongelmaan/>
- Lundström, N. (2015). *Aluekehittämisen pirullinen peli*. Artikkeliväitöskirja. Acta Wasaensia 326. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-623-4>
- Luoma, M., Ahokallio-Leppälä, H. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuuden opetus suomalaisissa korkeakouluissa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 160–180). Gaudeamus.
- Luoma, M. & Lindell, J. (2020). Johtaminen ja kompleksisuus- Kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 60–84). Gaudeamus.
- Marion, R. (2008). Complexity Theory for Organizations and Organizational Leadership. Teoksessa M. Uhl-Bien & R. Marion (toim.), *Complexity Leadership, Part I: Conceptual Foundations* (s. 1–16). IAP.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 389–418. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00092-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00092-3)
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2011). Implications of Complexity Science for the Study of Leadership. Teoksessa P. Allen, S. Maguire & B. McKelvey (toim.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (s. 385–399). Sage.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma Talent.

- McChrystal, G. S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Penguin.
- Mendes, M., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., Lind, P., & Curral, L. (2016). Promoting learning and innovation in organizations through complexity leadership theory. *Team Performance Management*, 22(5), 301–309. <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-02-2016-0004>
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa E. Mitleton-Kelly (toim.), *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations* (s. 23–50). Pergamon.
- Morrison, K. (2010). Complexity Theory, School Leadership and Management: Questions for Theory and Practice. *Educational Management Administration & Leadership* 38 (3), 374–393. <https://doi.org/10.1177/1741143209359711>
- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä- kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 87–107). Gaudeamus.
- Mäkinen, E. (2018). Complexity leadership theory and the leaders of transdisciplinary science. *Informing science*, 21, 133–155. <https://doi.org/10.28945/4009>
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2011). Hallintotieteen rajapinnoilla, sosiaalihalinto-tieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä? Mitä? Minne?* (s. 113–139). Tampereen yliopistopaino.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2011). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Otala, L-M. & Mäki, T. (2017). Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessa maailmassa. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 265–286). Alma Talent.

- Pernaa, H-K. (2020). Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus: tarkastelussa kompleksisuus, antipaatio ja osallisuus. Väitöskirja. Acta Wasaensia 443. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-910-5>
- Pietilä, I. (2011). Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 212–241). Vastapaino.
- Pursiainen, C. (2017). *The Crisis Management Cycle: Theory and Practice*. Routledge.
- Pursiainen, C. (2020). Kriisinhallinta ja koronakriisi: Alustava arvio. *Kosmopolis* 50 (2), 51–71. Noudettu 24.11.2021 osoitteesta http://srty.politiikasta.fi/wp-content/uploads/sites/4/2020/06/kosmopolis_2_2020_pursiainen_51-71.pdf
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus.
- Puustinen, A. (2017). *Voiko verkostoa johtaa? tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2524-4>
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu- ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 15–36). Gaudeamus.
- Raisio, H. (2010). *Embracing the wickedness of health care: Essays on reforms, wicked problems and public deliberation*. Artikkeliväitöskirja. Acta Wasaensia 228, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 5. Vaasan yliopistopaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-317-2>
- Raisio, H., & Puustinen, A. (2021). ”Kompleksinen turvallisuusympäristö vaatii ketterämpää ja läpileikkaavampaa yhteistyötä”: Turvallisuusalan päällystöpiskelijöiden näkemyksiä toimintaympäristön kompleksisuudesta. Teoksessa A. Puustinen

- (toim.), *Pelastus- ja turvallisuustutkimuksen vuosikirja 2021* (s. 113–126).
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021060936013>
- Raisio, H., Puustinen, A., Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana- Tutkimuskohteena opetushallitus. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 108–132). Gaudeamus.
- Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival: Natural ecosystems hold surprising lessons for business. *Harvard Business Review*, 94(1–2), 46–56. Noudettu 12.1.2022 osoitteesta <https://search-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=111888070&site=ehost-live>
- Richardson, K. & Cilliers, P. (2001). Special Editors' Introduction: What Is Complexity Science? A View from Different Directions. *Emergence*, 3(1), 5–23, https://doi.org/10.1207/S15327000EM0301_02
- Rose, D. A., Murthy, S., Brooks, J., & Bryant, J. (2017). The Evolution of Public Health Emergency Management as a Field of Practice. *American journal of public health*, 107(2), 126–133. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2017.303947>
- Rosenhead, J., Franco, L. A., Grint, K., & Friedland, B. (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101304, 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.002>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelu analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 9–36). Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Teemahaastattelu*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Noudettu 17.9.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). Research methods for business students (4th ed.). Prentice Hall.
- Schiefloe, P. M. (2021). The Corona crisis: A wicked problem. *Scandinavian journal of public health*, 49(1), 5-8. <https://doi.org/10.1177/1403494820970767>

- Schomaker, R. & Bauer, M. (2020). What Drives Successful Administrative Performance during Crises? Lessons from Refugee Migration and the Covid-19 Pandemic. *Public Administration Review*, 80 (5), 845–850. <https://doi.org/10.1111/puar.13280>
- Schulman, P. R. (2021). Reliability, uncertainty and the management of error: New perspectives in the COVID-19 era. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12356>
- Schulze, J. & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative sciences*, 10 (3), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Seeck, H. (2009). *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus.
- Seijts, G., & Milani, K. Y. (2020). The myriad ways in which COVID-19 revealed character. *Organizational Dynamics*, 50 (3), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100765>
- Sequeiros, S. B., & Hokkanen, L. (2020). Arvot, epävarmuus ja tieto: Tieteellinen tutkimus ja näyttöpohjainen politiikka kriisin aikana. *Tiede & edistys*, (4), 407–414.
- Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. (1999). Terveystieteiden eriytymisprosessi, terveyshallintotieteen identiteetti ja suhde lähitieteisiin. *Hoitotiede* 11(6), 311–324.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Talentum Media Oy.
- Taskinen, H. (2017). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lamintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 147–166). Sanoma Pro Oy.
- Teisman, G., Nooteboom, S., & Deelstra, Y. (2012). Balance between order and chaos as emerging value in complexity leadership. Teoksessa L. Gerrits & P. Marks (toim.), *Compact I: Public Administration in Complexity*, (s. 251–266). Emergent Publications. ISBN: 978-0-9842165-2-9
- Thompson, D. S., Fazio, X., Kustra, E., Patrick, L. & Stanley, D. (2016). Scoping review of complexity theory in health services research. *BMC health services research*, 16(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1343-4>

- Tieteen termipankki (2022, 4. helmikuuta). *Clean Energy Research: Complexity*. Noudettu 4.2.2022 osoitteesta https://tieteentermipankki.fi/wiki/Clean_Energy_Research:complexity
- Tourish, D. (2019). Is complexity leadership theory complex enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. *Organization Studies*, 40(2), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840618789207>
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16(3), 261–272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
- Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, J. R. & Baker, R. M. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences. *Systems*, 7(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/systems7010004>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu 10.10.2021 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M. (2021a). Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. *Journal of Management Studies*, 58 (5), 1400–1404. <https://doi.org/10.1111/joms.12696>
- Uhl-Bien, M. (2021b). Complexity Leadership and Followership: Changed Leadership in a Changed World. *Journal of Change Management*, 21(2), 144–162. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14697017.2021.1917490>

- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly* 29, 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18, 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Uhl-Bien, M., Meyer, D. & Smith, J. (2020). Complexity leadership in the nursing context. *Nursing Administration Quarterly*, 44 (2), 109–116. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000407>
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2020). Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa - vuorovaikutteiden tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon Tutkimus*. 39 (2), 122–139. <https://doi.org/10.37450/ht.98085>
- Valmiuslaki 29.12.2011/1552. Finlex. Noudettu 19.9.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>
- Van Wart, M. & Kapucu, N. (2011). Crisis Management Competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public management review*, 13(4), 489–511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525034>
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Gaudeamus.
- Vartiainen P. & Raisio, H. (2011). Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä: Näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne?* (s. 388–411). Tampere University Press.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. (2020). Johdanto. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtamiseen* (s. 9–12). Gaudeamus.

- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 227–268). Noudettu 20.10.2021 osoitteesta [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi & Pietilainen OA.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%20Pietilainen_OA.pdf?sequence=1)
- Vartiainen, P., Raisio, H., Lundström, N., & Niskanen, V. P. (2021). Katsaus valtion ohjaustoiminnan kehitykseen: Fokuksessa governance- ja kompleksisuuskirjallisuus. Noudettu 11.2.2022 osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2158283/Katsaus+valtion+ohjaustoiminnan+kehitykseen.pdf>
- Veil, S. R. (2011). Mindful learning in crisis management. *International Journal of Business Communication*, 48(2), 116–147. <https://doi.org/10.1177/0021943610382294>
- Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 4.2.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Weberg, D. (2012). Complexity leadership: a healthcare imperative. *Nursing forum*, 47(4), 268–277. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2012.00276.x>
- Wertz, F. J. (2011). A Phenomenological Psychological Approach to Trauma and Resilience. Teoksessa F. Wertz & al. (toim.), *Five ways of doing qualitative analysis* (s. 124–164). Guilford Press.
- WHO (2020). WHO Director – General’s opening remarks at the media briefing on COVID-19. 11 March 2020. Noudettu 17.9.2021 osoitteesta <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th edition.). SAGE Publications.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Zimmerman, B. (2011). How Complexity Science is Transforming Healthcare. Teoksessa P. Allen, S. Maguire & B. McKelvey (toim.) *The SAGE handbook of complexity and management* (s. 617–635). Sage Publications.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan yliopistossa johtamisen laitoksella hallintotieteitä, pääaineena sosi-aali- ja terveyshallintotiede. Osana opintojani teen pro gradu -tutkielmaa, jossa selvite-tään haastatteluiden avulla sitä, millaisia kokemuksia covid-19-pandemian aikana perus-tetulla koronatiimillä on pandemian aikaisesta työskentelystä terveydenhuollossa, ja co-vid-19-pandemian aikaisesta johtamisesta ja johtajuudesta. Koronatiimillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa Pohjanmaan hyvinvointialueella toimivan kunnan terveystoimessa covid-19-pandemian alkaessa muotoutunutta, eri työpisteissä työskentelevistä työnteki-jöistä koottua, ja pandemian edetessä muokkautunutta tiimiä, joka on ollut keskeisessä asemassa pandemian aikaisessa toiminnassa.

- Tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtamisesta ja johtajuudesta kompleksisessa toimintaympäristössä, jollaiseksi pandemian aikainen terveydenhuollon toimin-taympäristö on osoittautunut.
- Tarkoituksena on edistää johtamiseen liittyvän covid-19-pandemian aikaisen tie-don kertymistä, antaa näkökulmia siitä, millaisiin asioihin on syytä panostaa tule-vaisuuden kriiseissä.

Tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää johtamisen kehittämiseen, ja tuleviin poikkeusoloihin varauduttaessa Pohjanmaan hyvinvointialueella. Tutkimuksen tekemi-selle on saatu kohdeorganisaatiolta puoltava tutkimuslupa joulukuussa 2021.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastattelun kesto on noin yksi tunti ja haas-tattelut tehdään ensisijaisesti Zoom/Teams-videotapaamisen välityksellä. Haastatteluilla kerätään tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen mukaista tietoa covid-19-pandemian ai-kaisen toiminnan ja johtamisen näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voitte keskeyttää osallistumisen koska tahansa. Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelut toteutetaan anonyymisti, eli haastateltavien nimiä ei julkaista missään vaiheessa tutki-musta. Kyselyaineistoa analysoidaan kaikki yksittäisiin henkilöihin viittaavat tunnistetiedot poistetaan. Videotallenteita käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä ja tallenteet säilytetään tutkimuksen laadinnan ajan salasanalla suojatussa kansiossa, johon vain tut-kimuksen tekijällä on pääsy. Tutkimustuloksista raportoidaan siten, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa, eikä heitä voida yhdistää haastatteluissa annettuihin vastauk-siin. Tutkimuksessa kerätty aineisto hävitetään tutkielman valmistuttua.

Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelutilanne etenee vapaamuotoisesti, mutta haastattelutilanteessa käsiteltävät aihekokonaisuudet

noudattavat ennalta määritellyjä teemoja. Teemahaastattelulla pyritään tavoittamaan haastateltavien ajatukset ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä, ja haastateltavien asioille antamat tulkinnot ja merkitykset ovat keskeisessä roolissa.

Haastatteluteemat:

1. Taustatiedot
2. Pandemia-ajan toimintaympäristö työntekijän /johtajan näkökulmasta
3. Johtaminen poikkeusoloissa
4. Oma-aloitteisuus, innovointi ja oppiminen pandemian aikaisessa työskentelyssä
5. Vuorovaikutus, mukautuminen ja kriisinkestävyys covid-19-pandemian aikana
6. Pandemian opetukset

Pyydän, että ilmoitatte minulle mahdollisuutenne osallistua haastatteluun sähköpostitse. Voitte samalla myös ehdottaa teille sopivaa haastattelu-aikaa. Haastattelut toteutetaan maaliskuun ja huhtikuun 2022 aikana. Olettehan minuun yhteydessä, mikäli teillä herää kysyttävää aiheen tiimoilta. Kaikkien haastatteluun kutsuttujen saaminen mukaan tutkimukseen on tärkeää.

Ystävällisin terveisin,

Jenni Lehtinen

sähköposti: d119434@student.uwasa.fi

Tutkielman ohjaajana toimii:

Tutkijatohtori Hanna-Kaisa Pernaa

sähköposti: hanna-kaisa.pernaa@uwasa.fi

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

1. Taustatiedot

- Työuran pituus
- Aikaisempi kokemus epidemia/ pandemia/ kriisityöstä/ muu työkokemus, josta koet olleen hyötyä pandemian aikaisessa työssä

2. Pandemia-ajan toimintaympäristö työntekijän /johtajan näkökulmasta

- **Kuvaa työskentelyä koronatiimissä covid-19-pandemian aikana**
Tarkentavia kysymyksiä:
 - Missä kohdassa koet omalla kohdallasi pandemian aikaisen työn alkaneen?
 - Rooli tiimissä/ tiimin toiminnassa
 - Kuvaile mahdollisia haasteita, joita olet kohdannut pandemian aikana koronatiimissä työskennellessä?
 - Mitkä (sisäiset/ulkoiset) tekijät tekivät toimintaympäristöstä haastavan, tai vaikuttivat koettuun haastavuuteen?
 - Minkälaisia vaikutuksia toimintaympäristön haastavuudella on ollut työnte-
koon?

3. Johtaminen poikkeusoloissa

- **Kuvaile koronatiimin johtamista/johtajuutta covid-19-pandemian aikana -
Minkälaista koronatiimin johtaminen on ollut covid-19-pandemian aikana?**
Tarkentavia kysymyksiä:
 - Miten toiminnan suunnittelu, koordinointi, resursointi on jakautunut?
 - Minkälainen merkitys sillä on ollut, että ryhmä on koostunut eri puolilla työskentelevistä työntekijöistä?
 - Kuvaile mahdollisia erityispiirteitä, joita covid-19-pandemia tuonut johtami-
seen?
 - Minkälaisia ominaisuuksia johtajalta/työntekijältä vaaditaan pandemian kal-
taisessa kriisitilanteessa?
 - Miten koronatiimin johtaminen on muuttunut pandemian aikana?
 - Mitkä esihenkilön/johtamisen keinot/toimintatavat ovat tukeneet työnte-
koa pandemian aikana?
 - Mitkä toimintatavat vaativat kehittämistä?

4. Oma-aloitteisuus, innovointi ja oppiminen pandemian aikaisessa työskentelyssä

- **Kuvaa työskentelyä covid-19-pandemian aikana oma-aloitteisuuden, inno-
voinnin ja oppimisen näkökulmasta**
Tarkentavia kysymyksiä:
 - Miten asioita on ratkottu? Miten on ratkaistu päätöksenteko yllättävissä ja
uusia lähestymistapoja vaativissa tilanteissa?
 - Koronatiimin työntekijöiden mahdollisuudet ratkoa itse kohdattuja haas-
teita, hyödyntää osaamistaan ja tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä?

- Oma-aloitteisuus pandemian aikaisessa työskentelyssä? Koronatiimin ottama vastuu kriisin keskellä?
- Minkälaiset johtamisen keinot tukevat oma-aloitteisuutta, innovointia ja oppimista?
- Minkälaisissa tilanteissa oma-aloitteisuutta ilmeni, ja innovointia ja oppimista tapahtui?

5. Vuorovaikutus, sopeutuminen, mukautuminen, ja kriisinkestävyys covid-19-pandemian aikana

- **Kuvaile omaa/koronatiimin mukautumista, muutosjoustavuutta ja kriisinkestävyttä pandemian aikana**

Tarkentavia kysymyksiä:

- Miten olet suhtautunut kriisiin aiheuttamaan muutokseen?
- Miten koet tiimin suhtautuneen kriisiin ja muuttuviin tilanteisiin?
- Mikä edisti/ esti sopeutumista ja mukautumista covid-19-pandemian aikana?
- Miten omia ajattelumalleja tai toimintamalleja on täytynyt muokata pandemian aikana?
- Ovatko toimintatavat tukeneet ja mahdollistaneet nopean reagointikyvyn muuttuviin tilanteisiin?
- Mukautuiko johtaminen tilanteen mukaan?
- Miten kriisinkestävyttä ja muutosjoustavuutta voisi lisätä/tukea johtamisella?

6. Pandemian opetukset

- Jos voisit mennä ajassa pari vuotta taaksepäin, niin mitä opettaisit/kertoisit kertyneellä kokemuksella itsellesi?
- Merkittävimmät hetket pandemian aikana?
- Mitä on opittu, tai mitä voidaan oppia tästä kaikesta johtamisen näkökulmasta?
- Miltä pandemia-ajan käsitteleminen on tuntunut?