



Riikka Nortia

Esihenkilöiden kokemuksia kriisijoh- tamisesta Covid-19-pandemian ai- kana

Terveysturvallisuustoimet Helsinki-Vantaan lentoasemalla
keväällä 2020

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Fysioterapeutti (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

14.10.2022

Tekijä	Riikka Nortia
Otsikko	Esihenkilöiden kokemuksia kriisijohtamisesta Covid-19-pandemian aikana - Terveysturvallisuustoimet Helsinki-Vantaan lentoasemalla keväällä 2020
Sivumäärä	67 sivua + 3 liitettä
Aika	14.10.2022
Tutkinto	Fysioterapeutti YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Antti Niemi
<p>Vuoden 2020 keväällä aloitettiin Sosiaali- ja terveysministeriön käskystä Covid-19-pandemiaan liittyvät terveysturvallisuustoimet Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Toimiin asetettiin Vantaan kaupungin työntekijöitä, joiden tehtävinä oli toteuttaa ja koordinoita saapuvien lentomatkatustajien terveydentilaselvityksiä, koronavirustestausta ja karanteenihotellitoimintaa. Vantaan kaupungin toiminta järjestettiin lentoasemalla 27.3.-13.5.2020.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden kokemuksia kriisiajan johtamisesta ja hallinnasta Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä keväällä 2020 Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa kriisijohtamisen ja -hallinnan onnistumisesta terveysalalla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Mitkä tekijät esihenkilöiden mielestä edistivät kriisijohtamista Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä? Mitkä tekijät esihenkilöiden mielestä haittasivat kriisijohtamista Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä? Miten esihenkilöiden mielestä organisaation kriisijohtamista tulisi jatkossa kehittää?</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin yhdeksää Vantaan kaupungin esihenkilöä keväällä 2021. Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Työn teoreettisen viitekehyksen muodostaa kriisijohtamisen teoria.</p> <p>Esihenkilöiden mielestä kriisijohtamista edistivät yhdessä tekeminen, kyvykkyys toimia kriisitilanteissa, tiedolla johtaminen, työn kokeminen merkityksellisenä, tulevaisuuden tapahtumiin varautuminen, tehtävän ymmärtäminen ja ammattiosaamisen hyödyntäminen. Kriisijohtamista haittaavia tekijöitä olivat epäselvyydet toiminnan organisoinnissa, epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja ohjeissa, henkinen kuormitus, organisaatioiden byrokraatia ja tilannejohtamisen haasteet. Jatkossa kriisijohtamista tulisi kehittää toimintaa tukevan ja kehittävän johtamisen kautta, järjestelmällisellä toiminnalla, organisaatioiden varautumisella ja henkilöstön pysyvyyden varmistamisella.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että yhdessä tekeminen ja kyvykkyys toimia kriisitilanteissa ovat erityisesti kriisijohtamisen onnistumista edistäviä tekijöitä. Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa haittaavat kriisijohtamista. Organisaation tulee kehittää kriisitilanteiden toiminnan arviointia kriisijohtamisen kehittämiseksi sekä varautumistaan osana kriisijohtamisen prosessia. Lisäksi voidaan todeta, että kriisijohtaminen on kompleksinen ilmiö, joka ei yksiselitteisesti onnistu tai epäonnistu.</p> <p>Työstä saatua tietoa voidaan hyödyntää niin Vantaan kaupungin kuin muidenkin organisaatioiden kriisijohtamisjärjestelmien kehittämisessä. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia laajemmin Helsinki-Vantaan lentoasemalla tehtyjä Covid-19-pandemiaan liittyvää toimia tai esimerkiksi kohdeorganisaation onnistumista kriisijohtamisessa pandemian aikana.</p>	
Avainsanat	kriisijohtaminen, Covid-19, terveydenhuolto

Author	Riikka Nortia
Title	Managers' Experiences During the Covid-19 Pandemic. Health and Safety Measures in the Helsinki-Vantaa Airport in Spring 2020
Number of Pages	67 pages + 3 appendices
Date	14 October 2022
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructor	Antti Niemi, lecturer
<p>Finland's Ministry of Social Affairs and Health initiated health and security measures in the battle against the Covid-19 pandemic in the Helsinki-Vantaa Airport in the spring of 2020. The measures were delivered by employees of the City of Vantaa and included enquiries of the health status, Covid-19 testing and accommodation arrangements in a quarantine hotel for the arriving passengers. These measures were implemented by the City of Vantaa between 27.3.-13.5.2020.</p> <p>The purpose of this master's Thesis is to describe managers' experiences of crisis management while implementing the health and safety measures in the Helsinki-Vantaa airport during the Covid-19 pandemic in spring 2020. The aim of this study was to produce information on crisis management in the field of health care. The research questions were: Which factors, in the opinion of the managers, improved the crisis management in the health and safety measures? Which factors, in the opinion of the managers, hindered the crisis management in the health and safety measures? How, in the opinion of the managers, should the organizations crisis management be developed in the future?</p> <p>The Thesis was conducted as a qualitative study in which nine managers from the City of Vantaa were interviewed. Crisis management theory was used as the theoretical framework.</p> <p>For the managers, factors improving crisis management were coworking, ability to function in a crisis, leading with knowledge, meaningfulness of work, preparedness for future events, understanding the task and utilising professional competence. Hindering factors were ambiguities in organizing the measures, ambiguities in regulations and instructions, mental load, bureaucracy, and challenges in situational leadership. In the future crisis management should be developed by leadership that is supporting and developing, systematic operations, organizational preparedness and ensuring permanent personnel.</p> <p>As a conclusion, it can be said that coworking and ability to function in a crisis especially improve crisis management. Ambiguities in organizing the measures hinder crisis management. The organization should develop its evaluation and assessment of operations and preparedness for the future as a part of the process of successful crisis management.</p> <p>The results and conclusions of this study can be utilised in the development of the crisis management system in the City of Vantaa as well as in other organizations. Further research could be conducted on Covid-19 related measures in the Helsinki-Vantaa airport as a whole or by assessing the success of the City of Vantaa in crisis management during the pandemic.</p>	
Keywords	Crisis management, Covid-19, health care

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	2
3	Kriisijohtaminen	3
3.1	Keskeiset käsitteet	3
3.2	Kriisijohtaminen ja sen vaiheet	4
3.3	Kriisijohtaminen ja kriisinhallinta Suomessa	10
3.4	Lainsäädännölliset vastuut ja velvollisuudet epidemioiden kriisijohtamisessa 12	
3.5	Kriisijohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuksissa	14
4	Tutkimusmenetelmät	17
4.1	Teemahaastattelu	18
4.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	18
5	Tulokset	21
5.1	Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista edistävästä asioista	21
5.2	Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista haittaavista tekijöistä	36
5.3	Esihenkilöiden näkemyksiä organisaation kriisijohtamisen kehittämisestä jatkossa	47
5.4	Tulosten yhteenveto	57
6	Pohdinta	60
6.1	Tulosten pohdinta	60
6.2	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	63
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	66
	Lähteet	68
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset	
	Liite 2. Liitteen nimi	

1 Johdanto

Vuonna 2020 maailmalta Suomeen rantautunut Covid-19-pandemia aiheutti monia muutoksia suomalaisen yhteiskunnan toiminnoissa. Alkuvuoden ja kevään aikana erityisesti Suomen terveydenhuolto joutui koetuksen pariin sen vastatessa koronapandemian aiheuttaman kriisin johtamisesta ja kriisinhallinnasta. Osana kriisinhallintaa aloitettiin Sosiaali- ja terveysministeriön käskystä terveysturvallisuustoimet Helsinki-Vantaan lentoasemalla, jonne asetettiin Vantaan kaupungin työntekijöitä toteuttamaan ja koordinoimaan saapuvien lentomatrustajien terveydentilaselvitystä, koronavirustestausta ja karanteenihotellitoimintaa. Vantaan kaupungin toiminta järjestettiin lentoasemalla 27.3.-13.5.2020. Toiminnassa oli mukana noin 100 henkilöä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä kasvatuksen ja oppimisen toimialoilta.

Maailman terveysjärjestö WHO julisti Covid-19-epidemian pandemiaksi 11.3.2020. Epidemiaksi käsitetään tilanne, jossa todennäköisesti yhteisen altistumisen kautta tapahtuneita tartuntoja todetaan tavanomaista enemmän tietyllä alueella. Epidemia muuttuu pandemiaksi, kun tartunnat leviävät tai ovat levinneet yli maanosien.

Suomen hallitus totesi yhteistoiminnassa presidentin kanssa Suomessa vallitsevan poikkeusolot Covid-19-pandemian vuoksi ja päätyi ottamaan valmiuslain tietyiltä osin käyttöön 16.3.2020 alkaen. Poikkeusolot ovat valmiuslaissa tarkoitettu yhteiskunnan tila, jossa on niin paljon tai niin vakavia uhkia tai häiriöitä, että viranomaisille on tarpeen mahdollistaa tavanomaisesta poikkeava toimivaltuuksien käyttö. Poikkeusolot olivat voimassa 16.3.-16.6.2020.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Vantaan kaupungin esihenkilöiden kokemuksia kriisijohdantisesta ja hallinnasta Covid-19-pandemian aikana Helsinki-Vantaan lentoasemalla keväällä 2020. Työssä tutkitaan, mitkä tekijät edesauttoivat kriisijohdantisesta ja -hallinnan onnistumisesta, mitkä olivat kriisijohdantisesta ja -hallintaa haittaavia tekijöitä ja miten vastaavanlaista toimintaa, ja organisaation kriisijohdantisesta tulisi jatkossa kehittää. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa kriisijohdantisesta ja -hallinnan onnistumisesta terveysalalla. Kriisijohdantisesta ja -hallinnan kokemuksia tutkimalla voidaan kehittää niin kohdeorganisaation kuin muidenkin organisaatioiden valmiutta ja varautumista tuleviin kriiseihin. Lisäksi tutkimuksen näkökulma on merkityksellinen, sillä sosiaali- ja terveysalaa koskettaneita kriisejä ei ole aiemmin juuri tutkittu avoterveydenhuollon esihenkilöiden kokemusten näkökulmasta.

Tutkijan kiinnostus ja halu ymmärtää kriisijohtamisen ja -hallinnan ilmiötä esihenkilötyössä olleiden henkilöiden kokemusten kautta syntyi tutkijan itse ollessa kyseisissä tehtävissä keväällä 2020 Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Opinnäytetyö on osa Metropolia ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinto-ohjelmaa.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata esihenkilöiden kokemuksia kriisiajan johtamisesta ja hallinnasta Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä keväällä 2020 Helsinki-Vantaan lentoasemalla.

Työn tavoitteena on tuottaa tietoa kriisijohtamisen ja -hallinnan onnistumisesta terveysalalla. Tietoa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation ja muiden organisaatioiden kriisijohtamisjärjestelmien kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä tekijät esihenkilöiden mielestä edistivät kriisijohtamista Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä?
- Mitkä tekijät esihenkilöiden mielestä haittasivat kriisijohtamista Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä?
- Miten esihenkilöiden mielestä organisaation kriisijohtamista tulisi jatkossa kehittää?

3 Kriisijohtaminen

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä, kriisijohtamisen teoriataustaa, Suomen kriisijohtamismalleja sekä kriisijohtamisesta ja kriiseistä aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Opinnäytetyön viitekehyykseksi on valittu kriisijohtamisen teoriosta yleisesti käytetty kolmen vaiheen malli, jossa vaiheet muodostuvat kriisien ennakoinnista, kriisitilanteessa toimimisesta ja kriisistä palautumisesta (Seeck 2009: 8). Mallia esitellään tarkemmin luvussa 3.2.

Kriisijohtaminen on valittu työn viitekehyykseksi, sillä epidemiat ja pandemiat määritetään yksiksi yhteiskunnan toimintaa uhkaaviksi siviilikriiseiksi. Siviilikriisit voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin:

- 1) Luonnononnettomuudet ja katastrofit, joita ovat esimerkiksi tsunamit ja maanjäristykset.
- 2) Ihmisten aiheuttamat onnettomuudet, kuten inhimillisistä virheistä aiheutuneet vahingot (tahattomat onnettomuudet) tai pommi-iskut (tahalliset onnettomuudet).
- 3) Ihmisten tai eläinten välillä leviävät sairaudet eli epidemiat ja pandemiat. (Huh-tala & Hakala 2007: 16.)

3.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat: kriisi, kriisijohtaminen ja kriisinhallinta. Käsitteiden merkitykset on selitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 1). Merkitykset perustuvat Sanastokeskuksen kokonaisturvallisuuden sanastoon (Sanastokeskus 2017), joka on kehitetty Turvallisuuskomitean ohjaamana (Turvallisuuskomitea).

Taulukko 1. Keskeisten käsitteiden merkitykset (Sanastokeskus 2017: 18, 42, 61-62, 64).

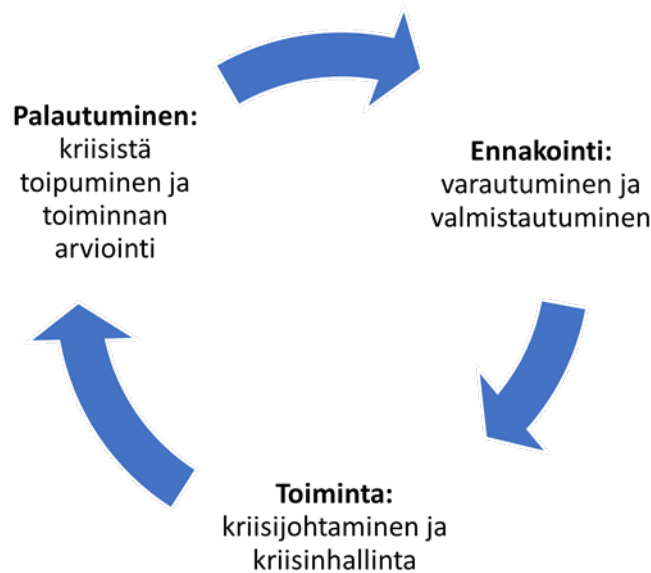
Käsite	Merkitys
Kriisi	Tilanne, joka vaatii tehostettuja toimia, ja joka on poikkeuksellinen, sekava, vaativa tai vaarallinen. Kriisi voi esiintyä alueellisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti ja se voi esimerkiksi olla sotilaallinen, taloudellinen tai poliittinen. Yleiskielinen sana kriisille on usein katastrofi, mutta Sanastokeskuksen suosituksen mukaan kriisin sijaan tulisi käyttää termejä häiriötilanne tai poikkeusolot.
Kriisijohtaminen	Johdon toiminta uhkan tai kriisin hallitsemiseksi.
Kriisinhallinta	Suunniteltua (kansainvälistä) toimintaa, jossa pyritään estämään tai rajoittamaan kriisiä, korjaamaan kriisistä aiheutuneita tuhoja ja palauttamaan normaaliolot.

3.2 Kriisijohtaminen ja sen vaiheet

Kriisit ovat yllättäviä, yhtäkkisiä ja arvaamattomia. Kriisien seuraukset ovat usein ennakkoimattomia ja kriisitilanteet ovat vaativia koko organisaation henkilöstölle. Organisaation johtajilta vaaditaan kriisitilanteissa johtajuutta, hyvää kriisinhallintakykyä, alati muuttuvan oikean tilannekuvan rakentamista ja hyviä viestintätaitoja. Kriisijohtaminen on ennen kaikkea päätöksentekoa, joka perustuu ajankohtaisista tilannetiedoista muodostettuun tilannekuvaan. (Huhtala & Hakala 2007: 15; Seeck 2009: 5-6.)

Kriisin yllättävyydestä huolimatta kriisijohtaminen alkaa kuitenkin jo ennen varsinaista kriisiä organisaation ja johdon *ennakoinnilla* eli varautumisella ja valmistautumisella erilaisiin kriisitilanteisiin. Itse kriisin kehittyttyä kriisijohtamisessa siirrytään seuraavaan vaiheeseen eli *toimintaan*, jossa kriisijohtaminen syvenee ja kriisiä ja sen vaikutuksia pyritään hallitsemaan ja lieventämään. Aktiivisen kriisivaiheen jälkeen organisaatio pyrkii *palautumaan* ja toipumaan mahdollisimman nopeasti takaisin normaalioloihin. Samalla on tarpeen kriittisesti arvioida tehtyjä toimia kriisin aikana: Missä onnistuttiin? Missä epäonnistuttiin? Miten toimintaa tulisi kehittää jatkoa varten? Organisaation toimiessa näin kriisijohtaminen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa, jossa varautumista, valmistautumista ja aktiivisen vaiheen toimintaa kehitetään jatkuvasti organisaation ja johdon

onnistumista ja toimenpiteitä arvioimalla. Näin ollen kriisijohtamista voidaan kuvata kehänä (kuvio 1), jossa kriisijohtamisen eri vaiheet seuraavat toisiaan jatkuvassa syklissä. (Belfroid & Fraser & Roßkamp & Swaan & Timen 2020; Juntunen & Niemi & Stenvall 2009: 33-35; Rose & Murthy & Brooks & Bryant 2017; Seeck 2009: 5-8.)

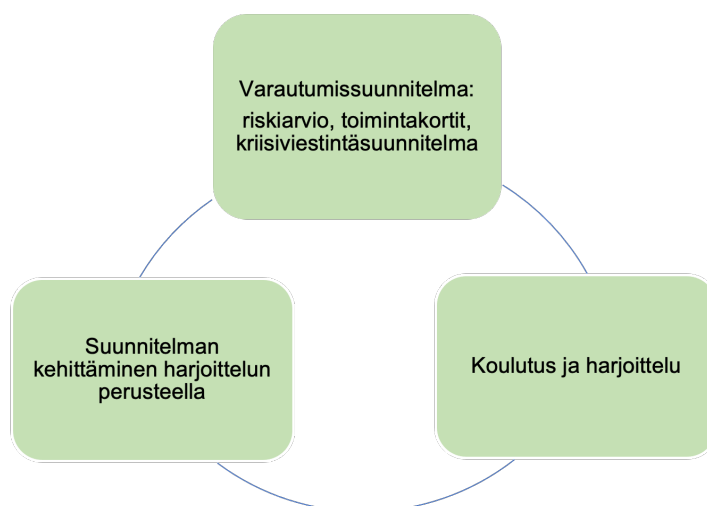


Kuvio 1. Kriisijohtamisen vaiheet (mukailtu Belfroid ym. 2020; Juntunen ym. 2009: 33-35; Rose ym. 2017; Seeck 2009: 8).

Ennakointivaiheessa (kuvio 2) eli erilaisiin häiriö- ja poikkeustilanteisiin varautuessa ja valmistautuessa organisaatiolle tehdään kirjallinen varautumissuunnitelma. Varautumissuunnitelmassa huomioidaan organisaation eri tasoilla ja yksiköissä tehtävät suunnitelmat, suunnitelmien päivitysaikataulut ja vastuuhenkilöt sekä varmistetaan, että eri suunnitelmat ovat keskenään yhteneväisiä. Suunnitelmaan sisällytetään arvio organisaation toimintaa mahdollisesti uhkaavista riskeistä ja näille riskienhallintasuunnitelma. Ensiarvoisen tärkeää varautumisessa ja riskien määrittelyssä on niin kutsuttujen hiljaisten tai heikkojen signaalien havaitseminen. Hiljaiset signaalit ovat merkkejä muutoksista, jotka saattavat olla tulevaisuudessa merkittäviä. Mahdollisesti tulevista muutoksista ja kriiseistä varoittavia hiljaisia signaaleja tulee etsiä niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Se, miten hiljaisia signaaleja etsitään, tulee kirjata organisaation varautumissuunnitelmaan. Suunnitelmaan sisällytetään myös kriisiviestintäsuunnitelmat, jotka eri tilanteissa voidaan ottaa käyttöön. Varautumissuunnitelmat tulee säilyttää niin, että ne voidaan helposti ottaa käyttöön missä tahansa tilanteessa. (Juntunen & Nurmi & Stenvall 2009: 32-35; Seeck 2009: 5-8; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 32-34.)

Varautumissuunnitelmaan kirjataan riskienhallintasuunnitelman perusteella toimintaohjeet eli toimintakortit erilaisten häiriö- ja poikkeustilanteiden varalle. Sosiaali- ja terveysministeriön (2019: 43-44) mukaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden tulee varautua ainakin seuraaviin häiriö- ja poikkeustilanteisiin: sähkökatko, tulipalo, vesijakelun häiriötilanne, tieto- tai automaatiotoimintajärjestelmän häiriötilanne, lääkkeiden jakeluhäiriöt, terroriteko ja epidemiatilanne. Varautumissuunnitelmissa tulee varautua erikseen muun muassa pandemiasuunnitelmalla.

Varautumissuunnitelmaan tehdyt suunnitelmat tulee kouluttaa ja viestiä henkilöstölle, ja suunnitelmaan kirjataan myös, miten tämä tehdään. Erityisesti organisaation toiminnan kannalta keskeiset henkilöt tulee perehdyttää suunnitelmaan kirjattuihin toimintamalleihin. Koulutuksessa keskeistä on säännöllinen ja aktiivinen harjoittelutoiminta organisaation eri tasoilla ja eri yksiköissä. Harjoittelun tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa ja pärjäämistä poikkeus- ja häiriötilanteissa. Toiminnan kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi varautumissuunnitelmaan kirjattujen toimintamallien päivittämisellä, tehtävien resursoinnin parantamisella ja paremmalla priorisoinnilla. Harjoittelutoimintaa on hyvä järjestää tärkeiden sidosryhmien kanssa, esimerkiksi viranomaisyhteistyöllä. Parhaimmillaan varautumissuunnitelmat ja niiden harjoittelu valmistavat organisaatiota selviytymään vaikeistakin tilanteista. (Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012: 6-7; Korhonen 2010: 54; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 35-38.)



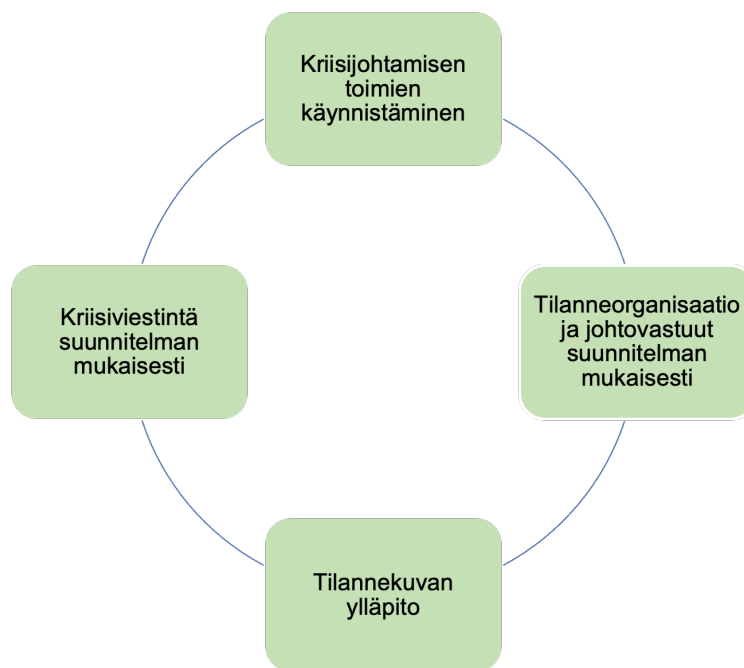
Kuvio 2. Ennakointivaiheen ydinasiat.

Toimintavaiheessa (kuvio 3) kriisijohtaminen syvenee ja häiriö- tai poikkeustilanteen vaikutuksia organisaation toiminnalle pyritään hillitsemään. Kriisijohtamisen toimet ja johtamisvalmiuden tehostaminen tulisi pystyä käynnistämään hyvissä ajoin ja riittävillä resursseilla hiljaisia signaaleja ennakoiden. Tilanteisiin pitäisi pystyä reagoimaan etupainotteisesti ja tilanteiden kehittymiseen tulisi varautua pahimpien skenaarioiden mukaisesti. Onnistunut kriisijohtaminen vaatii ennen kaikkea aktiivista ja mahdollisimman reaaliaikaista tilannekuvan muodostamista. Tilannekuvan perusteella rakennetaan tilannetietoisuutta, johon osanaan kuuluu myös tulevien tapahtumien ennustamista tilannekuvaan hankitun tiedon perusteella. Oikeanlainen tilannetietoisuus on tärkeää, jotta organisaatiot ja niiden johto pystyvät tekemään päätöksiä ja toimimaan. Kriisijohtamisessa painottuu nimenomaisesti tilannekuvaan perustuva päätöksentekokyky. Tilannekuva kerätään niin organisaation sisältä kuin ulkoisilta sidosryhmiltä ja sitä myös välitetään eteenpäin organisaatiossa ja yhteistyökumppaneille. (Juntunen ym. 2009: 35; Korhonen 2010: 10-11, 39-46; Seeck 2009: 5-8; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 39-41.)

Häiriö- ja poikkeustilanteiden johtaminen perustuu mahdollisimman pitkälle normaalioloissa tapahtuville johtamisrakenteille. Tilanneorganisaatio ja johtovastuut tulee olla etukäteen määritelty varautumissuunnitelmassa, samoin kuin kriittisille toimijoille määritellyt varahenkilöt. Johtovastuita määriteltäessä päätetään myös, kuka tekee päätöksen häiriötilanteeseen siirtymisestä ja millainen työnjako häiriötilanteen johtamiseen osallistuvien kesken tehdään. Viestintä on keskeinen osa kriisijohtamista ja tarvittaessa hyödynnetään ennakkoon tehtyä kriisiviestintäsuunnitelmaa. Työnjaossa tulee lisäksi erottaa johtamisen eri tasot eli strateginen ja operatiivinen johtaminen, mistä paikoista johtaminen tapahtuu, ketkä toimivat johtajien varahenkilöinä ja miten varmistetaan johtamiselle riittävä resurssi ja asiantuntemus vuorokauden ympäri (Juntunen ym. 2009: 33; Seeck 2009: 8; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 42-44.)

Häiriö- ja poikkeustilanteen operatiivisessa johtamisessa tulee erityisesti huolehtia tilannekuvan jatkuvasta ylläpidosta, tehtyjen päätösten, toimien ja viestinvaihdon dokumentoinnista, tilanapäiväkirjan ylläpidosta, henkilöstöressurssien ja työnjaon riittävydestä ja sujuvuudesta, henkilöstön työ- ja toimintakyvystä sekä aktiivisesta viestinnästä. Kriisijohtamistilanteissa viestintää tulisikin olla tavallista enemmän, sillä kriiseissä tiedontarve korostuu. Johtaessa käytetään varautumissuunnitelmaan etukäteen kirjattuja kriisiviestintäsuunnitelman pohjia. Tärkeää on, että kriisiviestinnän vastuuhenkilöt ja tehtävänjaot eli kuka viestii eri sidosryhmille, kuten henkilöstölle, medialle ja ulkoisille yhteistyökumppaneille, on myös kirjattu suunnitelmaan samoin kuin se, mitä viestintävälineitä käytetään.

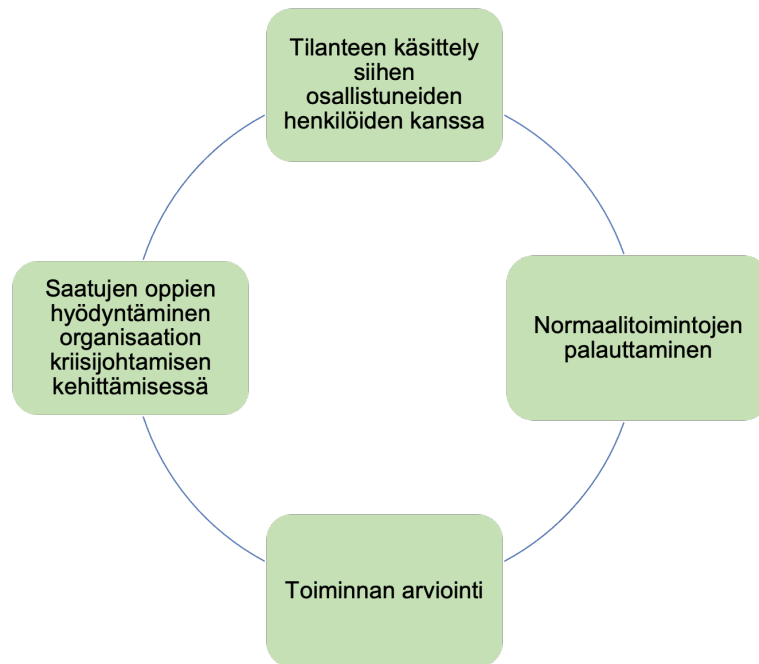
tään (esimerkiksi sähköposti, puhelin, viranomaisverkko) ja mitkä ovat varaviestintävälineet. Eri tahoille kohdistuvan viestinnän tulee olla nopeaa, totuudenmukaista ja selkeää. Viestinnän selkeys korostuu erityisesti, kun häiriötilanteen hallinnassa on mukana useita eri viranomaisia. Viestinnän on tärkeää olla mahdollisimman ymmärrettävää ja siinä tulee huomioida kaikki organisaation sidosryhmät. Vaikka jokaisella kriisillä on erityispiirteensä, ovat tiedonkulun ja viestinnän tarpeet ja kysymykset usein kriisijohtamisessa samanlaisia. (Huhtala & Hakala 2007: 16-17; Juntunen ym. 2009: 33; Seeck 2009: 7; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 44-48.)



Kuvio 3. Toimintavaiheen ydinasiat.

Palautumisvaiheen (kuvio 4) tulisi alkaa jo toimintavaiheen aikana. Palautumisvaiheessa organisaatio alkaa toipua kriisistä ja arvioida omaa onnistumistaan sen johtamisessa ja hallinnassa. Koettu kriisi on organisaatiolle mahdollisuus muutokseen ja oppimiseen. Häiriö- ja poikkeustilanteessa onnistumista ja arviointia tulee käsitellä siihen osallistuneiden työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa. Arviointia voidaan tehdä esimerkiksi järjestämällä tilaisuus, jossa käydään läpi tapahtunut tilanne, siitä tehdyt havainnot ja kehittämissuhteet. Havaintojen ja kehittämissuhteiden perusteella muokataan organisaation varautumissuunnitelmaa, riskienhallintasuunnitelmia ja eri uhkia varten tehtyjä toimintakortteja. (Juntunen ym. 2009: 34-35; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 48-49.)

Henkilöstön jaksamisen tukeminen on palautumisvaiheen kriittinen osa, sillä osa henkilöstöstä saattaa joutua toipumaan kuormittavasta tilanteesta ennen paluutaan normaalityöhön. Henkilöstölle tulisi järjestää purkukeskustelu toipumisen tukemiseksi. Esihenkilöiden rooli henkilöstön jaksamisen tukemisessa korostuu niin häiriö- ja poikkeustilanteen aikana kuin sen jälkeenkin. Organisaation toiminnan palauttaminen normaalitasolle tulee myös suunnitella etukäteen varautumissuunnitelmassa ja toimet ja suunnitelmat tätä varten tulee aloittaa jo toimintavaiheen aikana. Palautumisvaiheen ydin on tukea henkilöstöä ja organisaatiota toipumisessa ja normaalitoimintaan palaamisessa sekä ottaa opiksi ja tehdä tarvittavat toimenpiteet varautumissuunnitelmaan ja tuleviin kriiseihin varautumisessa. (Juntunen ym. 2009: 33-35; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 48-49.)



Kuvio 4. Palautumisvaiheen ydinasiat.

Kriisit tuovat esille organisaatioiden johtamiskulttuurin jopa paremmin kuin mitkään muut tilanteet. Onnistunut kriisijohtaminen vaatii johdon ja organisaation aktiivista otetta kaikissa kriisin vaiheissa: mahdollisten riskien ja uhkien kartoittamiseen ja ennakointiin, hiljaisten signaalien etsimiseen, organisaation varautumiseen sekä itse kriisitilanteessa toimimiseen. Aktiivista otetta vaaditaan myös kriiseistä oppimisessa palautumisvaiheessa. Kriisijohtaminen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa kaikissa vaiheissa. (Seeck 2009: 5-6.)

3.3 Kriisijohtaminen ja kriisinhallinta Suomessa

Suomessa kriisijohtamista ja kriisinhallintaa sekä häiriötilanteisiin varautumista toteutetaan kaikilla yhteiskunnan eri osa-alueilla ja hallinnon tasoilla. Vastuista ja velvollisuuksista säädetään eri laeissa. Kriisijohtamis- ja varautumisvelvollisuus kuuluvat niin ylempään valtiovastuun kuin kuntien vastuulle.

Puolustusministeriön yhteydessä toimiva Turvallisuuskomitea on yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden ja siihen kuuluvaan varautumiseen liittyvä yhteistoimintaelin, jonka tehtävänä on avustaa valtioneuvostoa ja eri ministeriöitä, toimia kansallisten häiriötilanteiden asiantuntijana (Valtioneuvoston asetus Turvallisuuskomiteasta 77/2013) sekä vastata Yhteiskunnan turvallisuusstrategiasta. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian tarkoituksena on sovittaa yhteen ja edistää eri toimijoiden, kuten valtion, kuntien, elinkeinoelämän ja järjestöjen varautumista erilaisiin turvallisuustilanteisiin (Turvallisuuskomitea 2017: 5-6). Strategiassa on määritelty erilaisia suomalaisen yhteiskuntaan mahdollisesti kohdistuvia uhkamalleja. Yhtenä uhkamallina ovat väestön terveyttä ja hyvinvointia uhkaavat vakavat häiriöt (Turvallisuuskomitea 2017: 26).

Yhteiskunnan Turvallisuusstrategiassa todetaan yhteiskunnalle elintärkeitä toimintoja olevan johtaminen, henkinen kriisinkestävyys, kansainvälinen ja EU-toiminta, sisäinen turvallisuus, puolustuskyky, väestön toimintakyky ja palvelut sekä talous, infrastruktuuri ja huoltovarmuus. Nämä elintärkeät toiminnot ylettyvät poikkihallinnollisesti eri toimijoiden alueille, eikä niille voida määrittää vain yhtä vastuussa olevaa tahoa. (Turvallisuuskomitea 2017: 14-16.)

Turvallisuusstrategian mukaisesti johtaminen on elintärkeä toiminto, joka on pohja muiden toimintojen turvaamiselle. Strategian mukaan hyvän johtamisen edellytykset ovat:

- selkeän johtovastuun määrittäminen
- toimivaltaisen viranomaisen päätöksentekokyky
- eri toimijoiden roolien määrittäminen
- tilannekuvan muodostaminen ja tilanteen kehittymisen ennakointi
- kriisiviestintä
- tiedon jakaminen

- jatkuvuudenhallinta
- yhteistyö.

Yhteiskunnan häiriötilanteiden hallinta perustuu suunnitelmalliseen varautumiseen ja valmistautumiseen, koulutukseen ja harjoittelutoimintaan, poikkihallinnolliseen yhteistyöhön sekä oikea-aikaiseen reagointiin. (Turvallisuuskomitea 2017: 14-16.)

Yhteiskuntaa uhkaavien merkittävien häiriötilanteiden varalle on kehitetty valtion kriisi-johtamisen malli. Valtion kriisijohtamisen mallin mukaisesti keskeistä häiriötilanteiden hallinnassa on tiivis yhteistyö eri viranomaisten, ministeriöiden, hallinnonalojen, paikallishallinnon ja elinkeinoelämän edustajien kesken. Häiriötilanteen ilmettyä toimivaltainen viranomaislainen ottaa toiminnasta operatiivisen johtovastuun, käynnistää tilanteen vaatimat toimenpiteet ja vastaa viestinnästä ja tiedottamisesta sekä tiedonvaihdosta. Tilanteen niin vaatiessa muut viranomaiset ja hallinnon alojen edustajat antavat tarvittavaa virka-apua tarkoituksenmukaisessa laajuudessa. Operatiivisen johtovastuun tulee olla selkeä ja sen vaihtumisesta tulee viestiä kaikille tarvittaville osapuolille. Yleistä tilannekuvaa pitää yllä valtioneuvoston tilannekeskus. Tilannekuvan muodostamisen apuna ja sen seurannassa voidaan hyödyntää valtakunnallisia, alueellisia ja paikallisia yhteistyötahoja. Valtioneuvoston kanslia tai toimivaltainen ministeriö voi tarvittaessa kutsua koolle ylimääräisen ministeriöiden valmiuspäällikkökokouksen, jotta toiminnan koordinoitua ja tiedonkulkua viranomaisten ja toimijoiden välillä saadaan vahvistettua. Pääministerin rooli valtioneuvoston johtajana korostuu häiriötilanteiden hallinnassa. Tasavallan presidentti johtaa ulkopoliittikkaa koskeissa asioissa yhteistyössä valtioneuvoston kanssa. (Turvallisuuskomitea 2017: 14-16.)

Kuntien rooli suomalaisen yhteiskunnan kriisinhallinnassa ja kriiseihin varautumisessa on merkittävä, sillä kunnilla on erityinen vastuu tuottaa ja järjestää yhteiskunnalle elintärkeitä toimintoja ja peruspalveluita normaali- ja poikkeusoloissa. Kunnilla on varautumiseen valmiuslaissa määritelty lainsäädännöllinen velvollisuus (Valmiuslaki 1552/2011 §12). Kunnan varautumisen ja näin ollen kunnan onnistuneen jatkuvuuden ja kriisinhallinnan edellytys on, että varautumissuunnitelmat on tehty kaikille kunnan toimialoille. Varautumisen tavoitteena on, että kunta pystyy hoitamaan sille määrätty tehtävät mahdollisimman normaalisti myös poikkeus- ja häiriötilanteissa. Kunnan varautuminen alkaa kunnan johdon ja säännönmukaisen päätöksenteon tekemisestä strategisista linjauksista, joilla varmistetaan se, että kunnan kaikilla tasoilla ja toimialoilla tehdään varautumissuunnitelmat samojen uhka- ja häiriötilanteiden varalle eli uhkakuvat

ovat kaikille toimialoille samat. Varautumissuunnitelmissa määritellään kunnassa mahdollisesti tarvittavat etukäteisvalmistelut sekä häiriötilanteen sattuessa johto- ja toimintamallit sekä vastuut. (Juntunen & Nurmi & Stenvall 2009: 13; Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012: 3 & 9-10.)

Häiriö- ja poikkeustilanteiden aikana kuntaan perustetaan kriisijohtamisorganisaatio. Tällöin kunnan johtoryhmä koostuu pitkälti samoista henkilöistä, kuin normaaliaikoinakin. Johtoryhmää johtaa kunnanjohtaja ja sen jäsenet koostuvat kunnan keskeisistä toimialajohtajista sekä keskeisistä asiantuntijoista, kuten esimerkiksi pelastus- tai poliisiviranomaisista ja muihin kunnan eri toimintoihin liittyvistä avainhenkilöistä. Lisäksi kuntaan perustetaan johtokeskus, joka varustetaan tarvittavalla informaatiolla ja viestintätekniikalla. Kunnan kriisijohtamisorganisaation voidaan katsoa koostuvan neljästä eri henkilöstöryhmästä: johtoryhmä, viestintä-, tilanne- ja tukihenkilöt. Organisaation eri henkilöiden tehtävinä on muun muassa vastaanottaa kentältä tulevaa tilannetietoa, pitää yllä tilannekuvaa, välittää tietoa eteenpäin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille sekä antaa käskyjä, ohjeistuksia ja määräyksiä omalle henkilöstölle. (Juntunen ym. 2009: 80-81; Korhonen 2010: 14-21.)

3.4 Lainsäädännölliset vastuut ja velvollisuudet epidemioiden kriisijohtamisessa

Suomen lainsäädännön mukaisesti poikkeusoloissa tapahtuvista viranomaisten toimivaltuuksista ja -velvollisuuksista sekä poikkeusoloihin varautumisesta säädetään valmiuslaissa. Valmiuslain tarkoitus on suojella väestöä poikkeusolojen aikana sekä ylläpitää perus- ja ihmisoikeuksia, oikeusjärjestystä ja turvata Suomen alueellinen koskemattomuus ja itsenäisyys. Lain mukaan poikkeusoloiksi voidaan määritellä:

”1) Suomeen kohdistuva aseellinen tai siihen vakavuudeltaan rinnastettava hyökkäys ja sen välitön jälkitila;

2) Suomeen kohdistuva huomattava aseellisen tai siihen vakavuudeltaan rinnastettavan hyökkäyksen uhka, jonka vaikutusten torjuminen vaatii tämän lain mukaisten toimivaltuuksien välitöntä käyttöön ottamista;

3) väestön toimeentuloon tai maan talouselämän perusteisiin kohdistuva erityisen vakava tapahtuma tai uhka, jonka seurauksena yhteiskunnan toimivuudelle välttämättömät toiminnot olennaisesti vaarantuvat;

4) erityisen vakava suuronnettomuus ja sen välitön jälkitila; sekä

5) vaikutuksiltaan erityisen vakavaa suuronnettomuutta vastaava hyvin laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti.” (Valmiuslaki 1552/2011 § 1-3.)

Valmiuslain mukaisesti viranomaisia voidaan poikkeusoloissa oikeuttaa käyttämään sellaisia toimivaltuuksia, jotka ovat välttämättömiä ja tarkoituksenmukaisia valmiuslain tarkoituksen toteuttamiseksi. Lain mukaisia toimivaltuuksia voidaan kuitenkin käyttää vain, jos tilanne ei ole hallittavissa viranomaisten säännönmukaisilla toimivaltuuksilla. (Valmiuslaki 1552/2011 § 4.) Valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien käyttöönotto edellyttää valtioneuvoston yhteistyössä tasavallan presidentin kanssa toteamia poikkeusoloja sekä valtioneuvoston käyttöönottoasetusta, jossa mainitaan milto osin ja millaisin laajuuksin toimivaltuuksia sovelletaan (Valmiuslaki 1552/2011 § 6). Suomeen on asetettu poikkeusolot Covid-19-pandemian vuoksi kahdesti: 16.3.-16.6.2020 ja 1.3.-27.4.2021 (Valtioneuvosto). Valmiuslaki velvoittaa kuntia ja kuntayhtymiä varautumaan suunnitelmin ja etukäteisvalmisteluin, jotta niiden perustehtävät onnistuvat myös poikkeusolojen aikana (Valmiuslaki 1552/2011 § 12).

Tartuntatautien torjuntatyöstä ja siihen liittyvästä viranomaisten vastuista ja velvollisuuksista säädetään tartuntatautilailla. Valtakunnallinen vastuu tartuntatautien yleisen torjuntatyön suunnittelusta, ohjauksesta ja valvonnasta sekä terveydenhuoltoa uhkaavien häiriötilanteiden johtamisesta ja niihin varautumisesta on sosiaali- ja terveysministeriöllä (STM). Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksella (THL) on torjuntatyössä asiantuntijarooli, josta käsin se tukee sosiaali- ja terveysministeriötä sekä aluehallintovirastoja näiden päätöksenteossa. Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen tehtäviin kuuluu myös ohjata ja tukea kunnissa, sairaanhoitopiirien kuntayhtymissä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköissä tapahtuvaa torjuntatyötä. (Tartuntatautilaki 1227/2016.)

Aluetasolla aluehallintovirastot valvovat, että niille kuuluvien sairaanhoitopiirien kuntayhtymät ovat varautuneet riittävästi terveydenhuollon häiriötilanteita varten. Niiden tehtäviin kuuluu valvoa sosiaali- ja terveysministeriön ja kansallisten suunnitelmien toimeenpanoa sekä tartuntatautien torjuntatyön säännösten mukaista toteuttamista. Aluehallintovirastojen tulee tehdä tiivistä yhteistyötä omien toimialueidensa sairaanhoitopiirien kuntayhtymien kanssa. Aluehallintovirastot käyttävät hyväksi sairaanhoitopiirien kuntayhtymiltä, erityisvastuualueilta ja Terveyden- ja hyvinvoinninlaitokselta saamaansa asiantuntijatietao tehdessään tartuntatautilaissa säädettyjä päätöksiä. Sairaanhoitopiirien kuntayhtymien tehtävinä on omalla asiantuntemuksellaan ohjata ja tukea kuntia sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköitä ja selvittää epidemioita kuntien kanssa. Sairaanhoitopiirien vastuulle kuuluu myös varautua poikkeuksellisten epidemioiden torjuntaan ja hoitoon. (Tartuntatautilaki 1227/2016.)

Kuntien velvollisuuksista tartuntatautien vastustamistyössä kansanterveystyön eli perusterveydenhuollon ohella säädetään tartuntatautilain lisäksi terveydenhuoltolaissa. Tartuntatautilain mukaisesti jokaisessa kunnassa on oltava kuntaan virkasuhteessa oleva tartuntataudeista vastaava lääkäri, jonka tehtävinä on otettava selvää kyseessä olevan tartuntataudin tyypistä ja levinneisyydestä sekä käynnistettävä tarpeelliset toimet taudin leviämisen ehkäisemiseksi. Tartuntatautilaissa säädetään lisäksi tartuntatautien ehkäisyyn, toteamiseen ja seurantaan, epidemioiden torjuntaan ja selvittämiseen liittyvistä toimenpiteistä ja sairastuneiden tai sairastuneiksi epäiltyjen tutkimuksesta ja hoidosta. (Tartuntatautilaki 1227/2016.)

Terveydenhuoltolaissa säädetään terveydenhuollon alueellisesta varautumisesta normaaliolojen häiriö- ja poikkeustilanteisiin. Lain mukaan kuntien ja sairaanhoitopiirien kuntayhtymien on sovittava yhteistyössä varautumisesta kyseessä oleviin tilanteisiin. Kuntayhtymät ovat velvollisia laatimaan vastuualueidensa kuntien kanssa terveydenhuoltoa koskevat valmiussuunnitelmat. Laissa mainitaan myös, että valtio voi osallistua terveydenhuollon erityistilanteiden hoitamiseen ja valmiuden ylläpitämiseen rahoittamalla toimintaa. (Terveydenhuoltolaki 1326/2010.)

Tartuntatautilain 16 §:ään säädettiin väliaikaisesti voimassa olevia kohtia, joissa määrättiin Suomeen saapuvia matkustajia sekä rajanylityspaikkakuntia koskevista velvollisuuksista. Nämä kohdat eivät olleet voimassa ajanjaksolla, jota tämä tutkimus koskee. Kohdissa velvoitettiin muun muassa Suomeen saapuvia matkustajia esittämään hyväksytty Covid-19-rokotussarja, todistus sairastetusta Covid-19-taudista tai todistus negatiivisesta Covid-19-testistä. Kohdissa myös velvoitettiin matkustajia osallistumaan Covid-19-testiin rajanylityspisteessä erikseen määritellyissä tilanteissa, mikäli rajanylityskunta oli järjestänyt testausmahdollisuuden pisteelle. Kuntien velvollisuuksiksi säädettiin edellä mainittujen todistusten tarkastamisen järjestämisestä käytettävissä olevien voimavarojen puitteissa tarkoituksenmukaisella laajuudella Covid-19-epidemian torjumiseksi sekä järjestää Suomeen saapuville neuvontaa ja ohjausta Covid-19-testaukseen ja terveysturvallisiin toimintatapoihin liittyen. (Tartuntatautilaki 1227/2016 § 16.)

3.5 Kriisijohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuksissa

Aiemmat terveydenhuoltoalan kriisijohtamisesta tehdyt tutkimukset keskittyvät vahvasti kuvaamaan sairaalatoimintojen tai niiden henkilökunnan osuutta erilaisten kriisitapahtumien hallinnassa (Cammarota ym. 2020; Ghanchi 2016; Paquin ym. 2018; Xin & Xu 2011). Esimerkiksi Cammarotan ym. (2020) artikkelissa käsiteltiin italialaisen sairaalan infektio-osaston vuodepaikkojen lisäämistä Covid-19-potilaiden hoitoa varten. Ghanchi

(2016) käsitteli artikkelissaan ranskalaisen sairaalan kriisijohtamiskykyä vuoden 2015 Pariisin terrori-iskujen potilaiden hoidossa. Johtopäätöksinä Ghanchin mukaan sairaala pärjäsikin potilaiden hoitoon ja järjestelyihin liittyvissä toimituksissa hyvin sen takia, että sairaalassa oli juuri harjoiteltu suuronnettomuuden varalta. Kehittämisehdotuksiksi ehdotettiin muun muassa keskitason esihenkilöiden mukaan ottamista kriisijohtoryhmään, jotta esimerkiksi henkilökunnan johtaminen ja siirtäminen tarvittaviin tehtäviin olisi sujuvampaa. Paquinin ym. (2018) artikkelissa käsiteltiin sairaalaympäristössä tapahtuvien lääketieteellisten hätätilanteiden hallintaa ja niihin liittyviä johtamiskäytäntöjä potilaiden hoidossa. Xin ja Xu (2021) tekivät systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sairaaloiden kriisinhallinnan tutkimuksesta Kiinassa. Heidän mukaansa mukaan sairaaloiden kriisinhallinnan tutkimuksen kehittämistä varten tulisi luoda kansainvälisesti hyväksytty teoreettinen viitekehys ja terminologia sekä luoda struktuuri tuleville tutkimuksille. Tutkimuksen kehittymisen tavoitteena on ohjata kriiseihin varautumista ja toimintaa, ja täten tutkimuksen pitäisi pystyä myös tuottamaan käytännön ohjeistuksia ja työkaluja sairaaloiden käyttöön.

Yhdysvaltalaisen Deitchmanin (2013) mukaan julkisen terveydenhuollon koulutuksissa tulisi opettaa kriisijohtamista ja hänen tutkimusartikkelinsa käsitteli niitä johtajan ominaisuuksia, joita koulutuksessa pitäisi opettaa. Ominaisuudet ovat: terveystieteiden osaaminen, päätöksentekokyky, tilannetietoisuus, koordinoitavuus ja luotettavuus. Deitchmanin mukaan onnistuva kriisijohtaminen julkisessa terveydenhuollossa on kiinni erityisen paljon siitä, miten avointa kriisissä kommunikointi on, miten itseohjautuvaa johtaminen on ja miten hierarkiaa saadaan madallettua. Avoin ja matalahierarkkinen kommunikointi ja koko kriisitilanteessa työskentelevän tiimin yhteistyö ja osallistuminen päätöksentekoon ovat avain kriisijohtamisen onnistumiselle. Tulevia ja menneitä julkisen terveydenhuollon kohtaamia kriisejä, kuten pandemioita, terroristihyökkäyksiä tai luonnonkatastrofeja, tulisi Deitchmanin mukaan arvioida edellä mainittujen hyvän kriisijohtajan ominaisuuksien näkökulmasta.

Myös yhdysvaltaisten Rosen, Murthyn, Brooksin ja Bryantin (2017) artikkelissa käsitellään amerikkalaisen sekä osittain kansainvälisen julkisen terveydenhuollon kriisinhallinnan kehittymistä. Artikkelissa kuvataan julkisen terveydenhuollon ja kriisinhallinnan suhdetta kriisinhallinnan kaaviolla, joka on muodostettu hyödyntäen erilaisia kriisinhallinnan teoreettisia näkökulmia. Kirjoittajat ovat soveltaneet kaavion julkisen terveydenhuollon kriisinhallintaan soveltuvaksi ja kaaviossa esitellään kriisinhallinnan neljä vaihetta: ennaltaehkäisy (mitigation), varautuminen (preparedness), toiminta (response) ja toipuminen (recovery). Kirjoittajien mukaan ennaltaehkäisevään vaiheeseen kuuluvien toimenpiteiden tavoitteena on minimoida ja kontrolloida kriisin aiheuttamaa vahinkoa.

Ennaltaehkäisevää toimintaa voidaan harjoittaa ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Julkisen terveydenhuollon näkökulmasta ennaltaehkäisevä toiminta tarkoittaa muun muassa ihmisten ja eläinten rokottamista, sekä esimerkiksi elintarvike- ja yleisen hygienian korkeatasoista harjoittamista. Näillä toimilla pyritään ehkäisemään infektiosairauksien leviämistä. Varautuminen tapahtuu ennen kriisiä ja siihen kuuluvia aiheita ovat esimerkiksi varautumissuunnitelmien teko ja niiden harjoittelu, henkilökunnan kouluttaminen ja henkilökunnan saatavuuden varmistaminen ja infrastruktuurin toimivuuden varmistaminen. Varautumiseen kuuluu myös tietojärjestelmien testaaminen ja kehittäminen raportoinnin ja valvonnan työkaluiksi. Toimintavaihe alkaa, kun tunnistetaan normaalia arkea uhkaava vaaratekijä ja aletaan toimia vaaratekijän poistamiseksi. Julkisen terveydenhuollon toimia tässä vaiheessa ovat esimerkiksi yhteistyön koordinointi muiden organisaatioiden kanssa, laboratorionäytteiden ja muun epidemiologisen datan kerääminen ja analysointi, tiedon jakaminen yhteistyökumppaneiden kanssa, kriisiviestintä kohderyhmille sekä lääkinnällisten toimenpiteiden kontrollointi, jakelu ja säännöstely. Toipumisvaiheen voidaan katsoa alkavan jo toimintavaiheen aikana ja sen tavoitteena on joko palata aiempaan normaaliin toimintatapaan tai sopeutua niin sanotun uuden normaalin olosuhteisiin. Tässä vaiheessa julkisessa terveydenhuollossa pyritään palauttamaan normaaleja terveydenhuollon toimintoja palauttamalla henkilöstökapasiteettia normaaleihin toimintoihin, sekä seuraamaan kriisin mahdollisia jälkivaikutuksia väestöön. Kirjoittajat toteavat, että julkisen terveydenhuollon kriisinhallinnan tulee kehittyä pystyäkseen vastaamaan esimerkiksi epidemioihin. Kirjoittajien mielestä kehittymisen mahdollistavat kaksi tekijää: tutkimukseen perustuvaa näyttö terveydenhuollon kriisinhallinnan parhaista keinoista ja työkaluista sekä terveydenhuollon kriisinhallinnan opettaminen terveydenhuollon peruskoulutuksista alkaen.

Suomessa tutkimusta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä on aiemmin tehty lähinnä muusta kuin terveydenhuollon näkökulmasta onnettomuuksiin ja viranomaisyhteistyöhön liittyen, kuten Nokian vesikriisistä (Seeck & Lavento & Hakala 2008) ja Aasian tsunamista (Huhtala & Hakala & Laakso & Falck 2005). Maanpuolustuskorkeakoulun opinäytetöinä on tutkittu esimerkiksi viranomaistyön johtamista suuronnettomuuksissa (Holappa 2015) ja poikkihallinnollisen tilannekäsityksen muodostamista (Hirvi 2017).

Covid-19-pandemiaan liittyen kriisijohtamista on Suomessa tutkittu jonkin verran. Valtioneuvoston tilaamana tehtiin selvitys kevään 2020 aikana pandemiaan liittyvistä toimista. Selvityksessä keskityttiin valtioneuvoston omaan toimintaan. Selvityksen tarkoituksena oli koota oppeja ja kokemuksia kriisijohtamisesta ja valmiuslain käyttöön otosta. Selvityksessä arvioitiin kokemuksia eri tilanteiden johtamisesta, päätöksenteosta, vies-

tinnästä, viranomaisyhteistyöstä, tilannekuvan muodostamisesta, varautumisesta ja tilanteiden koordinoinnista ja organisoinnista. Niin ikään valtioneuvoston tilaamana Onnettomuustutkintakeskus toteutti poikkeuksellisen tapahtuman tutkimuksena turvallisuustutkinnan Suomessa tehdyissä Covid-19-pandemiaan liittyvistä toimista. Tutkinnassa tarkasteltiin ajanjaksoa 1.1.-31.7.2020. Selvityksessä on kuvattu ja arvioitu tarkaan aikavälillä valtionjohdossa tehdyt päätökset ja toimet. (Deloitte 2021: 5-6, 8; Onnettomuustutkintakeskus 2020: 2.)

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöinä Covid-19-pandemian myötä on tutkittu muun muassa esihenkilöiden kriisijohtamisen kokemuksia ja sen kehittämistä (Pahkin 2021; Rytivaara 2022; Leskinen 2022), johtamista poikkeustilanteissa (Jalli 2020; Valtonen 2021) ja viestintää (Vainio-Kaila-Viitala 2021; Hilander 2021). Leskinen (2022) tutki opinnäytetyössään Vantaan kaupungin sosiaali- ja perhepalveluiden esihenkilöiden kokemuksia Covid-19-pandemian aiheuttamista haasteista johtamiselle ja sitä, miten esihenkilöt kokivat selviytyneensä poikkeuksellisten aikojen johtamisesta. Tulosten mukaan haasteita johtamisen kannalta koettiin esimerkiksi johtamisrooleissa, joiden koettiin olevan epäselviä, tiedolla johtamisessa sekä osittain viestinnässä. Esihenkilöt toivoivat, että saatuja oppeja otettaisiin talteen, jotta niiden avulla voitaisiin varautua tuleviin kriiseihin. Lisäksi esihenkilöt toivoivat, että organisaatiossa kiinnitettäisiin huomiota viestinnän määrään ja laatuun ja että esihenkilöille tarjottavaa kriisijohtamisen ja viestinnän koulutusta lisättäisiin.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käsitellyt tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta. Tällöin tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden antamia merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä heidän kokemuksiaan, ajatuksiaan ja tunteitaan ilmiöön liittyen. (Puusa & Juuti 2020.)

Aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluina, joiden tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä analyysillä. Teemahaastattelu tehtiin yhdeksälle tutkittavalle. Kolme haastatteluun kutsuttua henkilöä kieltäytyi haastattelusta. Haastatteluihin valikoitiin sellaisia Vantaan kaupungin työntekijöitä, jotka työskentelivät esihenkilötehtävissä Helsinki-Vantaan lentoasemalla Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä ke-

väällä 2020. Haastattelupyyntö tehtiin ensin henkilöille, joiden kanssa tutkija itse työskenteli. Muiden haastateltavien valitsemiseksi hyödynnettiin nimeämistä, eli pyydettiin haastateltavia nimeämään henkilöitä, joiden he tiesivät työskennelleen kyseisissä tehtävissä.

4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun aihepiirit määriteltiin etukäteen, ja ne käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi ennen haastattelua. Teemahaastattelu mahdollisti kuitenkin sen, että aiheita saatettiin käydä kullekin haastattelulle luontevassa järjestyksessä, joten jokainen haastattelu eteni hieman eri tavoin. Strukturoituun lomakehaastatteluun verrattuna teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavan vastaamisen omin sanoin ja näin ollen haastateltavan omien tulkintojen esiin tuomisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74-75.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun teemat (liite 1) määriteltiin aiemmin tutkitun kriisijohtamisen teorian pohjalta. Teemat olivat: teema 1) haastateltavan kokemus johtamisesta tai kriisitilanteissa työskentelystä, teema 2) varautuminen ja valmistautuminen, teema 3) toiminta ja teema 4) palautuminen: toipuminen ja toiminnan arviointi. Teemojen apuna käytettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä (Sarajärvi & Tuomi 2009: 74-75), ja lisäkysymysten muodostamisessa käytettiin apuna suomalaisten onnettomuustutkintaraporttien haastattelurunkoja. Teemahaastattelut toteutettiin Microsoft Teams-kokoussovelluksen avulla ja ne tallennettiin. Haastatteluihin kului noin 45-70 minuuttia per haastateltava. Tallenteet litteroitiin ja auki kirjoitettua materiaalia kertyi yhteensä 88 sivua.

4.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Teemahaastattelut analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysin tarkoituksena on luoda ymmärrettävä, sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä eli kriisijohtamisesta. Analyysin tavoitteena on tehdä ilmiöstä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 107-108.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoitiin eli pelkistettiin. Pelkistysvaiheessa litteroidusta aineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Haastateltavien vastaukset pyritään pelkistämään ja yksinkertaistamaan niin, että alkuperäisilmauksista luodaan pelkistettyjä ilmauksia, joissa vastauksen informaatio on yksinkertaistettu tai pilkottu

osiin. Ilmauksien etsimisessä käytetään tutkimuskysymyksiä eli pyritään löytämään sellaiset ilmaisut, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 2 on esitelty alkuperäisten ilmaisujen muuttamista pelkistetyiksi ilmaisuiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108-110.)

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisen ilmauksen muuttamisesta pelkistetyksi ilmaukseksi.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
”Se yhteishenki ja hyvä yhteistyö kaikkien kanssa ja sellainen positiivinen työilmapiiri ja sellainen yhdessä tekemisen meininki. Et kaikki oli vapaaehtoisia, innokkaita ja sopeutuvaisia, et kyl. Kaikkihan tuli sinne kentälle vapaaehtosesti, et ketään ei sinne pakotettu. Kyllä se oli niinku se ihan ykkösjuttu siinä.”	Yhteishenki Hyvä yhteistyö kaikkien kanssa Positiivinen työilmapiiri Yhdessä tekemisen meininki Ihmiset olivat vapaaehtoisia Ihmiset olivat innokkaita Ihmiset olivat sopeutuvaisia
”Sit me yritettiin jollakin tavalla ylläpitää sellasta Excel-taulukkoa, mis oli nää kaikki tiedot. Plus sitä kaikkee tietoo, mitä samanaikaisesti saatiin, niinku erilaisilta henkilöilt, jotka toimi siin lentokenttäkoordinoinnissa mukana. Ja sekin niinkun vaihtu, vaihtu se. Ne henkilöt vaihtu ja tota, ehkä myöskin se tiedon sisältö vaihtu täs matkan varrella, et mistä saa mitäkin ja kuka hoitaa mitäkin.”	Lentokenttäkoordinoinnissa vaihtuivat henkilöt Tiedon sisältö vaihtui matkan varrella

Toisessa vaiheessa aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Tämä tarkoittaa samankaltaisten alkuperäisilmausien löytämistä ja niiden ryhmittämistä luokaksi sekä luokan nimeämistä sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 110-113.) Taulukossa 3 on esitelty esimerkkejä pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta.

Taulukko 3. Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Yhteishenki Yhdessä tekemisen meininki Tekemisen meininki Töitä tehtiin hyvässä hengessä Työ koettiin yhteiseksi asiaksi Toiminta koettiin yhteiseksi asiaksi Puhallettiin yhteen hiileen Ihmiset jaksoivat, koska he tutustuivat uusiin ihmisiin Aitoa yhdessä työskentelemistä	Yhteishenki (n=9)
Ei voinut tietää, mitä aiemmissa työvuoroissa olleet olivat keskustelleet ja sopineet työvuorosuunnitteluihin liittyen Viestikapula esihenkilöltä toiselle vuorokauden työvuoron jälkeen ei siirtynyt niin sujuvasti Tieto aiemmissa vuoroissa sovituista asioista ei siirtynyt esihenkilölle Vuorovaihdossa tapahtuva tiedon vaihto henkilöityi liikaa Tiedonsiirto ei ollut tarkkaa ja strukturoitua	Puutteellinen tiedonsiirto vuorovaihdossa (n=5)

Kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin. Käsitteellistämisen avulla aineistosta pyritään löytämään tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja johtopäätökset. Käsitteellistämisen klusterointivaiheessa tehtyjä luokituksia pyritään yhdistelemään yläluokiksi ja tarvittaessa yläluokista pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 110-113.) Tässä opinnäytetyössä pääluokat muodostettiin tutkimuskysymyksistä: kriisijohtamista edistävät tekijät, kriisijohtamista haittaavat tekijät ja organisaation kriisijohtamisen jatkokehityksaiheet. Taulukossa 4 on esitelty esimerkkejä alaluokkien luokittelusta yläluokiksi.

Taulukko 4. Esimerkki alaluokkien luokittelusta yläluokiksi.

Alaluokka	Yläluokka
Yhteishenki (n=9)	Yhdessä tekeminen
Sujuva viranomaisyhteistyö (n=16)	
Puutteellinen tiedonsiirto vuoronvaihdossa (n=5)	Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa
Nopeat muutokset (n=9)	

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään teemahaastatteluista saatuja tuloksia. Tulokset käsitellään tutkimuskysymyksistä johdettujen pääluokkien mukaan: esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista edistävistä asioista, kriisijohtamista haittaavista asioista ja organisaation kriisijohtamisen kehittämisestä jatkossa. Kaiken kaikkiaan tuloksista syntyi näiden kolmen pääluokan alle 16 yläluokkaa ja 74 alaluokkaa. Pelkistettyjä ilmaisuja alaluokkiin kertyi 486 kappaletta.

5.1 Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista edistävistä asioista

Haastateltavat kuvasivat kriisijohtamista edistäneitä asioita moninaisesti. Toimintaa edistävistä asioista muodostui seitsemän yläluokkaa: tulevaisuuden tapahtumiin varautuminen, tiedolla johtaminen, tehtävän ymmärtäminen, työn merkityksellisyyden kokeminen, kyvykkyys toimia kriisitilanteissa, yhdessä tekeminen ja ammattiosaamisen hyödyntäminen (taulukko 5). Näissä yläluokissa oli yhteensä 32 alaluokkaa ja alaluokissa yhteensä 216 pelkistettyä ilmaisua.

Taulukko 5. Esihenkilöiden näkemyksiä toimintaa edistävästä asioista.

Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista edistävästä asioista.	
Alaluokka 32 kpl	Yläluokka 7 kpl
Tapahtumien ennakointi (n=3) Varautumisohjeet eri tilanteisiin (n=11)	Tulevaisuuden tapahtumiin varautuminen
Työryhmiin osallistuminen (n=3) Tiedon ja ohjeiden saaminen (n=8) Saatavilla olevan tiedon hankinta (n=10) Ohjeiden ja tiedon jakaminen ja toimeenpano (n=11) Kynnyksetön viestintä (n=8)	Tiedolla johtaminen
Tehtävän ja ohjeiden selkeys (n=7) Ohjeiden perustelut (n=3) Tehtävien priorisointi (n=3)	Tehtävän ymmärtäminen
Ylpeys tehtävästä (n=5) Työn kokeminen jännittävänä (n=9) Vastuunkanto (n=8) Vakava suhtautuminen tehtävään (n=4)	Työn merkityksellisyyden kokeminen
Joustavuus (n=4) Into tehdä työtä (n=12) Tavoitteellinen työskentely (n=10) Kyky toimia kriisitilanteessa (n=2) Rauhallisena pysyminen (n=3) Rohkeus (n=4) Reagointikyky (n=13) Ratkaisukeskeisyys (n=8)	Kyvykyys toimia kriisitilanteissa
Sujuva viranomaisyhteistyö (n=16) Yhteistyö yli organisaatorajojen (n=9) Yhdessä johtaminen (n=5) Läsnä oleva johtaminen (n=3) Selkeät roolijaot (n=5) Delegointi (n=2) Yhteishenki (n=9) Hyvä työilmapiiri (n=7)	Yhdessä tekeminen
Terveysturvallinen työskentely (n=8) Ammattitaitoinen työskentely (n=3)	Ammattiosaamisen hyödyntäminen

Tulevaisuuden tapahtumiin varautumista kuvattiin kahdella alaluokalla: *varautumisohjeet eri tilanteisiin* ja *tapahtumien ennakointi* (taulukko 6). Tapahtumien ennakkoinnin ajateltiin olleen esimerkiksi median seuraamista, hereillä olemista ja ajan varaamista työskentelyä varten. Varautumisohjeilla eri tilanteita varten tarkoitettiin muun muassa

yksiköiden omia ohjeita ja toimintasuunnitelmia muiden toimintojen tukemiseksi, pandemiasuunnitelman päivittämistä johtoryhmässä sekä kaupungin varautumissuunnitelman hyödyntämistä.

Taulukko 6. Tulevaisuuden tapahtumiin varautumisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaisut.

Tulevaisuuden tapahtumiin varautuminen	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Hereillä oleminen ja tapahtumien ennakointi Median seuraaminen Ennakoiva ymmärrys tapahtumien kerrannaisvaikutuksista Ajan varaaminen työskentelyä varten Mietti itse ennakkosuunnitelmaa ja mitä mahdollisesti voi tapahtua	Tapahtumien ennakointi (n=5)
Hyvä valmistelutyö Yksikön valmistautumisen pohtiminen Ohjeiden valmistelu Pandemiasuunnitelmaa alettiin päivittämään johtoryhmässä Covid-asiat olivat terveyspalvelujen johtoryhmän asialistalla tiiviisti Yksiköiden toimintaohjeet, kun jotain tapahtuu Yksiköiden ohjeet, mistä supistetaan Yksiköiden ohjeet, ketä autetaan Yksiköiden oma toimintasuunnitelma muiden toimintojen tukemiseksi Henkilöstön sijoittamissuunnitelma Kaupungin valmiussuunnitelma	Varautumisohjeet eri tilanteisiin (n=11)

Tiedolla johtamista kuvattiin viidellä alaluokalla: *työryhmiin osallistuminen, tiedon ja ohjeiden saaminen, saatavilla olevan tiedon hankinta, ohjeiden ja tiedon jakaminen ja toimeenpano sekä kynnyksetön viestintä* (taulukko 7). Haastateltavat kuvasivat tärkeäksi saada tietoa osallistumalla erilaisiin työryhmiin, joissa pandemia-asioita käsiteltiin. Tietoa ja ohjeita saatiin alkuun jopa päivittäin, joskus ennakkoon. Saatavilla olevaa tietoa myös hankittiin itse esimerkiksi seuraamalla omaa ympäristöä ja median välittämää tietoa Covid-tilanteesta. Tietoa myös kerättiin ja tallennettiin eri yksiköissä. Lentokennäältä saatiin reaaliaikaista kuvaa operatiivisesti paikan päällä olleilta henkilöiltä. Saatavilla olevan tiedon saaminen itselle koettiin etuoikeudeksi ja omaa toimintaa helpottavaksi:

”Oikeestaan niinku mä olin etuoikeutetussa asemassa sen takii, et mä kuuluin noihin erilaisiin pandemiahenkilöstöryhmään ja pandemiavastaanottoryhmään ja näin, et mä sain tosi paljon tietoa.”

”Kyllä ehdottomasti se oli se mun henkilökohtainen mahdollisuus saada tietoa. Et kyl se ois ollu hirveen paljon vaikeempaa, jos ois vaan sanottu, et nyt teet noin. Mä sentään tiesin, et miksi tehdään ja miten tehdään ja mihin voi ite vaikuttaa ja noin.”

Ohjeiden ja tiedon jakaminen ja toimeenpano koettiin tärkeiksi, jotta tietoa ja toimintamalleja voitiin jalkauttaa nopeasti. Haastateltavat kokivat myös merkitykselliseksi sen, että ne tahot, jotka tietävät ja viestivät ja ovat vastuussa, myös jakavat tietoa.

”Kyl mä aattelen et semmosii tosi tärkeitä asioita on ylipäättänsä se, että ne ihmiset, jotka tietää ja viestii ja jotka on vastuussa, että siellä aidosti jaetaan sitä tietoa. Niin se on tosi oleellinen asia. Ja että, et se viestin kulku on niinkun, et me aika nopeesti sitten kasattiin sitten erilaisia toimintatapoja, et miten me esimerkiks päälliköt, mä en muista, oliks meillä jopa päivittäin, meil oli, tais olla päivittäin, et me koottiin semmoset, et miten sitä tietoo kerättiin meidän yksiköissä ja miten se sit niinkun meni läpi, puoleen päivään mennessä, läpi koko soten.”

Viestinnän koettiin olleen kynnyksetöntä, sen sujuneen hyvin ja edesauttaneen toiminnan onnistumista. Viestintää tehtiin henkilöstön kesken paljon sähköpostilla mutta myös WhatsApp-ryhmissä. Tärkeäksi koettiin se, että viestintää tehtiin päivittäin.

Taulukko 7. Tiedolla johtamisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Tiedolla johtaminen	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Sai paljon tietoa työryhmistä Henkilökohtainen mahdollisuus saada tietoa Kuului pandemiahenkilöstöryhmään ja pandemiavastaanottoryhmään	Työryhmiin osallistuminen (n=3)
Ennakkoon saatu tieto (2) Ohjeiden ja ohjeistuksien saaminen Ohjeiden saaminen Tiedon saanti Kokouksista ja yhteistyöpalavereista saatiin ohjeita ja tietoa Alkuun tuli päivittäin viestejä ja ohjeita Nopeasti saatiin ohjeita ja toimintamalleja	Tiedon ja ohjeiden saaminen (n=8)
Itse seurasi, mitä ympärillä tapahtuu Ohjeiden pyytäminen Kollegojen kysymysten seuraaminen Itse oli kiinnostunut Median seuraaminen Tiedotusvälineiden seuraaminen Intran seuraaminen päivittäin Covid-tilanteen seuraaminen	Saatavilla olevan tiedon hankinta (n=10)

<p>Tietoa kerättiin eri yksiköissä Operatiivisesti paikan päällä olevilta henkilöiltä saatiin reaaliaikaista kuvaa kentältä</p>	
<p>Ohjeiden jakaminen Ohjeiden viestiminen Tieto kulki läpi koko sotien Ohjeet tulivat nopeasti Ihmiset, jotka tietävät ja viestivät ja jotka ovat vastuussa, jakavat tietoa Selkeä tiedonkulku Ohjeiden toimeenpano Ohjeiden noudattaminen Tiedon omaksuminen Tiedon jalkauttaminen Tiedon omaksuminen ja jalkauttaminen</p>	<p>Ohjeiden ja tiedon jakaminen ja toimeenpano (n=11)</p>
<p>WhatsApp oli varmin tapa tavoittaa kaikki suurin piirtein samaan yhtä aikaa Vuoropäälliköillä ja päälliköllä oli oma WhatsApp-ryhmä, jotta kaikkia asioita ei tarvinnut käsitellä työntekijöiden kanssa samassa ryhmässä Sähköposti ja puhelin yhteydenpitovälineinä mahdollistivat kynnyksettömän ja nopean viestinnän WhatsApp-ryhmien avulla saatiin välitettyä nopeasti tietoa henkilöstölle Henkilökunnan kesken WhatsApp-viestintä oli ensiarvoisen tärkeää Viestintä kaikkien kanssa sujui hyvin Viestintää tehtiin päivittäin ja tiedettiin missä mennään Viestintäkanavat paranivat</p>	<p>Kynnyksetön viestintä (n=8)</p>

Tehtävän ymmärtämistä kuvattiin kolmella alaluokalla: *tehtävän ja ohjeiden selkeys, ohjeiden perustelut ja tehtävien priorisointi* (taulukko 8). Haastateltavat kertoivat, että henkilöstö tiesi miksi he lentokentällä olivat ja mitä heidän tehtäviinsä kentällä kuului. Ohjeet koettiin selkeiksi, samoin kuin toimintaa ympäröivät raamit. Ohjeiden koettiin myös olleen perusteltuja. Tehtävän ymmärtämistä tuki tehtävien priorisointi.

Taulukko 8. Tehtävän ymmärtämisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaisut.

Tehtävän ymmärtäminen	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Jokainen tiesi, miksi lentoasemalla ollaan Jokainen tiesi, miksi lentokentällä ollaan ja mitä tehdään Hyvät ja selkeät ohjeistukset Selkeät raamit ja linjaukset Selkeä ohjeistus Selkeät ohjeet (2)	Tehtävän ja ohjeiden selkeys (n=7)
Tehtävien toteutus olisi ollut vaikeampaa, jos olisi vain sanottu, että tee noin Tiesi, mihin itse voi vaikuttaa Tiesi, miksi ja miten tehdään	Ohjeiden perustelut (n=3)
Erotetaan asiat, jotka on tehtävä ja tehdään ne Priorisointi Mietitään, mitä asioita voi jättää tekemättä	Tehtävien priorisointi (n=3)

Isona onnistumista edistävänä asian koettiin **työn merkityksellisyyden kokeminen**, jota kuvattiin neljällä alaluokalla: *ylpeys tehtävästä*, *työn kokeminen jännittävänä*, *vas-
tuunkanto* ja *vakava suhtautuminen tehtävään* (taulukko 9). Tutkittavat toivat ilmi, että työ lentokentällä koettiin yhteiskunnallisesti tärkeäksi ja poikkeukselliseksi:

”Jotenkin niinkun kaikkien, jotka siinä tehtävässä oli, niin kaikkien hyvin semmoinen, kaikki kokee, et se on kunniatehtävä. Me oltiin niinku yhteisellä asialla, me oltiin puhaltamassa yhteiseen hiileen, me oltiin kansallisen turvallisuuden nimissä meidän suurimmalla lentokentällä operoimassa niinkun yhteiskunnallisen hyvän puolesta. Ja se oli huikeeta, koska siellä ihmiset uupumatta ja väsymättä oli valmiita tekemään töitä hyvin joustavilla ratkaisuilla ilman sitä, että kukaan naputti mistään työvuoroista tai, ettei olis halunnu tehdä joustoja. Et varmaan semmoinen niinku ylpeys siitä tehtävästä, et on päässyt niin vaativaan tehtävään ja ylpeys siitä, et saa olla tekemässä jotain poikkeuksellista. Semmoinen kunnia-asia. Niin se on varmasti asia, mikä edisti kaikista eniten.”

Työ lentokentällä koettiin myös jännittäväksi ja virkistäväksi ja sen koettiin tuovan hyvää vaihtelua normaaliin työhön. Ihmisillä oli halukkuutta lähteä uuteen tehtävään ja päästä kurkistamaan lentokentän kulissien taakse. Henkilöstö oli sitoutunutta ja vihkiytyntä työhön sekä halusivat kantaa vastuuta. Tehtävät ja asiat otettiin tosissaan ja henkilökunnan tarpeisiin vastattiin.

” No kyl mä aattelen, et yksi iso asia oli se, että ihmiset lähti kyl tosi innoissaan, erityisesti siinä alussa, niin hoitaa sitä tehtävää. Et kyl se on varmaan ollu ihan semmonen ratkaseva asia, et siel on lähtenyt se tietty poppoo sitä hoitamaan ja organisoimaan. Ja aika laajasti sieltä tuli, tuli sitten lopulta eri terveysasemilta henkilöstöä ja esimiehiä ottamaan sitä vastuuta. Et se on ollu varmaan semmonen iso asia ja jotenkin mä kyllä ihailen sitä, et esimerkiks sivistystoimesta he tosiaan tarjos sitä palvelua, et sieltä tuli sit sinne hotellille sit pysyvä tota esimies joksikin aikaa. Niin kyl ne on varmaan ollu semmosii tosi tärkeitä asioita.”

”Ja sitten se semmoinen yhteinen vastuunkannon tahto. Se minusta on ihan selkee. Et kaikki haluaa kantaa vastuun ja kaikki anto minusta parastaan.”

”Sanotaanko näin, että lentokentän siellä paikan päällä toimivat henkilöt olivat erittäin sitoutuneita. Henkilöstöhän tykkäs olla lentokentällä töissä koska se oli erilaista ja uutta ja kokivat varmaan tekevänsä just sitä kriisityötä, johon maa oli tavallaan ajautunut. Et sillai se oli mielekästä heille varmaan.”

Taulukko 9. Työn merkityksellisyyden kokemisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Työn merkityksellisyyden kokeminen	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Koettiin, että operoidaan kansallisen turvallisuuden nimissä yhteiskunnallisen hyvän puolesta Ihmiset kokivat olevansa kunniatehtävässä Ihmiset olivat ylpeitä tehtävästä ja siitä, että saivat olla mukana tekemässä jotain poikkeuksellista Henkilöstö koki tekevänsä kriisityötä Ihmiset olivat vapaaehtoisia	Ylpeys tehtävästä (n=5)
Kokemus oli mielenkiintoinen henkilökohdaisella tasolla Lentokenttäjakso oli ihmisen kannalta jännittävää ja virkistävää Haluttiin vaihtelua omaan työhön Työ oli henkilöstölle mielekästä, koska se oli erilaista ja uutta Lentokenttäjakso oli niin sanotusti parasta muuntuvan työnkuvan suhteen monelle Haluttiin vaihtelua omaan työhön	Työn kokeminen jännittävänä (n=9)

<p>Oli halukkuutta lähteä katsomaan uutta tehtävää Oli kiehtovaa päästä lentokentän kulisien taakse näkemään toimintaa Ihmiset jaksoivat, koska työ oli syklikkäistä sen mukaan, miten lentokoneita tuli</p>	
<p>Henkilöstö oli todella sitoutunut Halu sitoutua Nopeus ja halu olla siellä missä tapahtuu Oli henkilöitä, jotka olivat todella vihkiytyneitä Kaikki sitoutuivat työhön Lentokentällä paikan päällä toimineet henkilöt olivat erittäin sitoutuneita Kaikki halusivat kantaa vastuuta Yhteinen vastuunkannon tahto Henkilöstöä ja esihenkilöitä tuli laajasti eri terveysasemilta ottamaan vastuuta</p>	<p>Vastuunkanto (n=8)</p>
<p>Asioiden tosissaan ottaminen Viestit kaupungin koronainfoihin otettiin vakavasti Tehtävä otettiin vakavasti Tarpeisiin ja toiveisiin vastattiin</p>	<p>Vakava suhtautuminen tehtävään (n=4)</p>

Yhdeksi merkittävimmäksi toiminnan onnistumista edistäväksi yläluokaksi muodostui **kyvykyys toimia kriisitilanteissa**, jota kuvattiin kahdeksalla alaluokalla: *joustavuus, into tehdä työtä, tavoitteellinen työskentely, kyky toimia kriisitilanteessa, rauhallisena pysyminen, rohkeus, reagointikyky ja ratkaisukeskeisyys* (taulukko 10).

Tutkittavat kertoivat, että henkilöstö jousti esimerkiksi työajoissa ja joustavilla ratkaisuilla työn sisällön suhteen. Joustavuutta tuki into tehdä työtä, joka näyttäytyi parhaansa antamisena, auttamisenhaluna ja työn tekemisenä uupumatta ja väsymättä. Työ haluttiin tehdä mahdollisimman hyvin ja kaikki toimivat parhaansa mukaan.

”Näin, että kaikesta vähän semmosta kaoottisesta alusta huolimatta, näin että ne henkilöt siellä lentokentällä johtivat sitä normaalia arkea siellä, niin toimivat erittäin hyvin, osasivat ratkaista erittäin isoja ongelmia ilman että ylemmän johdon tarvi niihin puuttua. Että heillä oli hyvin paljon kekseliäisyyttä, samoin henkilöstöllä, jotka teki sitä työtä, niin ottivat hyvin ohjeita vastaan. Että näin sen niinkun sillä käytännön suoritusasolla niinkun hyvin toimivana systeeminä. Viilattiinhan sitä prosessia koko matkan ajan, mutta näin niinkun siellä se homma toimi.”

Toiminta lentokentällä koettiin tavoitteelliseksi ja koettiin, että tavoitteet saatiin täytettyä. Haastateltavat kertoivat, että toiminnassa pystyttiin vastaamaan siihen tehtävään, joka kentälle oli annettu ja että toiminta sujui hyvin ottaen huomioon tilanne, resurssit, ohjeistukset ja lähtökohdat, joista oli lähdetty. Haastateltavien mielestä toiminta onnistui kaiken kaikkiaan todella hyvin.

”Mutta homma toimi hyvin, meil oli mahtava tiimi, jotka hoiti homman ja kyllä mä siellä itse aika paljon päivystin, että ymmärsin että aika haastavasta tilanteesta on kyse.”

”Et kyl sellanen yhteinen halu tehdä se hyvin, niin hyvin kuin siinä sekavassa lainsäädäntöviidakossa ja ohjeviidakossa nyt oli mahdollista. Että varmaan halu olla hyvässä yhteistyössä, halu joustaa, ylpeys siitä luottamuksesta ja ylipäätään se luottamus.”

Kykyä toimia kriisitilanteessa nähtiin sekä terveystalveluiden johtajan johtamiskyvyssä, että terveystalveluissa ylipäätään. Terveystalveluiden koettiin olleen parhaimmillaan kriisitilanteessa. Osa haastateltavista kertoi, että he pyrkivät myös itse pysyttelemään rauhallisena sekä varautumaan henkisesti yllättäviin tilanteisiin.

Onnistumista tukevana tekijänä mainittiin myös rohkeus. Rohkeutta nähtiin erityisesti lentokentällä tehtävään osallistuneissa henkilöissä, joiden kansalaisrohkeuden avulla toimintaa lähdettiin suorittamaan kylmäpäisyydellä. Ihmiset eivät pelänneet uusia tehtäviä ja toimintoja, ja tehtävään lähdettiin nopeudella ja reippaudella.

Reagointikykyä nähtiin muun muassa toiminnan ja ohjeiden muokkaamisessa vallitsevan tilanteen mukaan sekä tiedon ja saatujen oppien hyödyntämisenä uusissa toimintamalleissa. Asioihin tartuttiin ja niitä ruvettiin ratkomaan heti, suunnitelmia muutettiin tarvittaessa nopeasti ja pystyttiin reagoimaan uusiin vaatimuksiin ja tarpeisiin.

Ratkaisukeskeinen toiminta oli vahvasti esillä sekä johtajissa että henkilöstössä heidän innovatiivisuudessaan ja kekseliäisyydessään. Henkilöstö esimerkiksi perehdytti toinen toisiaan ja kehitti itse ohjeita. Ratkaisuja mietittiin yhdessä vuoropäälliköiden ja työntekijöiden kesken.

Taulukko 10. Kriisitilanteessa toimimisen kyvykkyyden alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Kyvykkyys toimia kriisitilanteessa	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Joustavuus Ihmiset olivat joustavia Ihmiset olivat joustavia työajoissa Hyvin paljon venyttiin	Joustavuus (n=4)
Tiimi oli mahtava ja hoiti homman Käytännön suoritus-taso oli toimiva sys- teemi Lentokentällä toimineet johtivat työtä erit- tään hyvin Ihmiset tekivät töitä uupumatta ja väsy- mättä Kaikki antoivat parastaan Yhteinen halu tehdä työ mahdollisimman hyvin Into auttaa ja olla apuna Ihmiset olivat vapaaehtoisia, innokkaita ja sopeutuvaisia Ihmiset hoitivat tehtävää innoissaan Ihmisillä oli into tehdä työtä Kaikki toimivat parhaansa mukaan Ihmiset olivat auttamisenhaluisia	Into tehdä työtä (n=12)
Pystyttiin vastaamaan siihen vastuuseen, mikä kentälle oli annettu Tieto, joka pyydettiin keräämään, saatiin toimitettua päivittäin Selviydettiin todella hyvin Toiminta oli tosi hyvää ottaen huomioon lähtökohdat, joista lähdettiin Toiminta meni tilanteeseen nähden tosi hyvin Kaikki matkustajat saatiin hengissä eteenpäin Hommat hoituivat linjakkaasti ja sujuvasti Toiminta oli tavoitteellista Tehtävä tuli suoritettua loistavasti ohjeis- tuksiin ja resursseihin nähden Kaikki mitä piti tehdä, tuli tehtyä oikein hyvin	Tavoitteellinen työskentely (n=10)
Terveyspalvelut olivat parhaimmillaan kriisitilanteessa Terveyspalvelujen johtajan kriisinjohta- miskyky	Kyky toimia kriisitilanteessa (n=2)
Pysyi itse rauhallisena Henkisesti varautuminen yllättäviin tilan- teisiin ja muutoksiin Itse pysyi rauhallisena	Rauhallisena pysyminen (n=3)

<p>Tehtävään lähdettiin kylmäpäisesti Toimintaan lähteneet osoittivat kansalaisrohkeutta Ihmiset eivät pelänneet uusi tehtäviä ja toimintoja Toimintaa lähdettiin toteuttamaan reippaudella ja nopeudella</p>	<p>Rohkeus (n=4)</p>
<p>Ohjeistusten muokkaaminen tilanteen mukaan (2) Tietoa kertyi matkan varrella Saatu oppi näkyy siinä toimintamallissa, mikä nyt on Kokouksissa tehtiin toiminnan suunnittelua Toiminta kokonaisuudessaan lähti yrityksen ja erehdyksen kautta parempaan suunnitelmaan Toimintaa muutettiin saadun tiedon mukaan Prosessia kehitettiin koko matkan ajan Reagointikyky Asioihin tartuttiin ja niitä ruvettiin ratkomaan heti Että osataan nopeasti muuttaa suunnitelmaa Pystyttiin reagoimaan uusiin tarpeisiin ja vaatimuksiin Lentokentän fyysinen läheisyys mahdollisti henkilöstön nopean siirtymisen paikalle</p>	<p>Reagointikyky (n=12)</p>
<p>Henkilöstö pystyi luomaan itse ohjeita ja toimimaan Henkilöstö oli innovatiivinen Ratkaisuhenkisyys Henkilöstö oli ratkaisukeskeistä Johtajat ja henkilöstö oli kekseliästä Ratkaisuja mietittiin yhdessä vuoropäälliköiden ja työntekijöiden kanssa Lentokentällä toimineet osasivat ratkaista ongelmia ilman, että ylemmän johdon tarvitsi puuttua Työntekijät perehdyttivät omia kollegoitaan</p>	<p>Ratkaisukeskeisyys (n=8)</p>

Yhdessä tekeminen koettiin tärkeänä onnistumistekijänä. Sitä kuvattiin kahdeksalla alaluokalla: *sujuva viranomaisyhteistyö, yhteistyö yli organisaatorajojen, yhdessä johtaminen, läsnä oleva johtaminen, selkeät roolijaot, delegointi, yhteishenki ja hyvä työilmapiiri* (taulukko 11).

Viranomaisyhteistyön koettiin olleen sujuvaa kaikkien virallisten tahojen kanssa, kuten Rajavartiolaitoksen, Tullin ja Suomen Punainen Ristin kanssa. Haastateltavilta erityiskiitokset yhteistyökumppanuudesta sai Finavia, jonka apua tarvittiin fyysisten tilojen suunnittelussa ja järjestelyssä toiminnan mahdollistamiseksi ylipäätään. Yhteistyö Finavian kanssa oli sujuvaa ja yhteistyö koettiin tärkeäksi etenkin käytännön työtä tekeville. Yleisesti yhteistyö virallisten tahojen kanssa koettiin hyväksi mutta myös välttämättömäksi erityistilanteihin valmistautumisessa:

”Ja sitten omanaanhan siihen tuli vielä se, et sit, kun kausityöntekijöitä alko tulla... -- Ja se saatiin onnistumaan todella hienosti, mutta ilman sitä hereillä olemista ja median seuraamista ja ennakoivaa ymmärrystä siitä, että mitä kaikkea tämä tuottaa, jos tänne tulee lentokoneellinen kausityöntekijöitä, niin sen ymmärtäminen mitkä ne kerrannaisvaikutukset on, niin sitä ei ois osannu ajatella. Niin siellä ois ollu aivan niinkun, se ois ollu ihan – näitten prosessien kannalta, mut se saatiin menee todella hyvin ja Finavian kanssa tehtiin tiiviisti hyvää yhteistyötä siinä ja se saatiin sujumaan hienosti.”

”Ne (Tulli ja Rajavartiolaitos) oli olennaisia niitten matkustajien kannalta. Ne tuli sieltä rajan toiselta puolelta tai Raja saattoi tiettyjä, noita transfereita läpi siitä turvatarkastuksesta. Ja sitte tietysti Tullin kanssa sovittiin, et he avas meille niitä ovia, et me päästiin ylipäätään sinne töihin. Tai ne autto meitä, autto siinä. Tietysti.”

”No viranomaisyhteistyöhän lähti siinä vaiheessa käyntiin, et kyl mä nään sen, et sitten oli kuitenkin, oli Finaviat ja ministeriöt ja kaikki, jotka tota niin yhdessä mietti tätä niinkun terveysturvallisuuskulmaa ja rajavalvonta oli mukana. Että kyllä se oli niinkun avainasemassa, et miten siellä sitten pystyttiin toimimaan ja he kentällä kokivat sen yhteistyön nimenomaan Finavian kanssa erittäin hyväksi ja puolin ja toisin oli tukea annettu.”

Yhteistyö ylipäätään koettiin sujuvaksi ja organisaatorajoja ylittäväksi. Sosiaali- ja terveyspalvelut ja sivistystoimi ottivat keskenään lentokenttää koskevan vastuun jakaakseen ja molemmista organisaatioista jalkautettiin henkilökuntaa kentälle. Työtä jaksoi tehdä, koska yhteistyö sujui hyvin.

”Se oli niinku niin yhteinen asia, et meillä oli helppo ja hyvä olla, ja et jokainen kunnioitti niinku toisen tehtävää ja ties mitä varten ollaan siellä, niin se oli se, mikä edesauttoi sitä toimintaa.”

Haastateltavat kertoivat olleen tärkeää jakaa johtamistyötä yhdessä esihenkilökollegoiden kanssa. Yhteistyötä saatettiin tehdä esimerkiksi pitämällä yhteyttä päivittäisillä palaverilla. Kollegoilta saatu tuki koettiin merkitykselliseksi, ja oli tärkeää ymmärtää, ettei johtamista tarvinnut tehdä yksin. Osa haastateltavista koki tärkeäksi nimenomaan läsnä tapahtuneen johtamistyön eli sen, että esihenkilötehtävissä työskennelleet tekivät työtä fyysisesti lentokentällä.

Roolijakojen selkeytyminen helpotti yhteistyön sujuvuutta erityisesti johtamisen kannalta. Tutkittavien mielestä oli tärkeää, kun päätettiin että vain tietyt esihenkilöt työskentelevät lentokentällä. Tämän koettiin edesauttavan tiedon hallintaa ja sen jalkauttamista. Viisaana pidettiin myös päätöstä siitä, että lentokentän toiminnalle nimettiin yksi pysyvämpi vastuuhenkilö. Yhdessä tekemistä edisti myös tehtävien tasapuolinen jakaminen ja delegointi tarvittaessa.

Tärkeitä yhdessä tekemistä tukevia tekijöitä olivat yhteishenki ja hyvä työilmapiiri. Toiminta koettiin yhteiseksi asiaksi, sitä tehtiin hyvässä hengessä ja puhallettiin yhteen hiileen. Ihmiset jaksoivat, koska he tutustuivat uusiin ihmisiin ja he saivat kokea aitoa yhdessä työskentelemistä. Yhdessä tekemisen meininki oli vahva. Hyvä työilmapiiri näyttyi positiivisuutena, toisten tehtävien kunnioittamisena ja luottamuksena. Ihmiset ottivat tehtäviä hyvin vastaan ja ihmisillä oli helppo ja hyvä olla:

”Se yhteishenki ja hyvä yhteistyö kaikkien kanssa ja sellainen positiivinen työilmapiiri ja sellainen yhdessä tekemisen meininki. Et kaikki oli vapaaehtoisia, innokkaita ja sopeutuvaisia, et kyl. Kaikkihan tuli sinne kentälle vapaaehtoisesti, et ketään ei sinne pakotettu. Kyllä se oli niinku se ihan ykkösjuttu siinä.”

Taulukko 11. Yhdessä tekemisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Yhdessä tekeminen	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Yhteistyö EMA:n kanssa Yhteistyö Finnairin kanssa Finavian yhteistyö fyysisten tilojen suunnittelussa ja järjestelyssä Finavian edustaja etsi keinot työn teon mahdollistamiseksi Yhteistyö SPR:n kanssa (2) Yhteistyö Finavian edustajan kanssa oli sujuvaa Viranomaisyhteistyö Finavian, ministeriöiden ja Rajavartiolaitoksen kanssa	Sujuva viranomaisyhteistyö (n=16)

<p>Finavian apu ja panostus oli tärkeä käytännön työtä tekeväille Yhteistyö Tullin ja Rajavartiolaitoksen kanssa Yhteistyö virallisten toimijoiden kanssa on ollut hyvää Finavian työntekijät järjestivät fyysisiä tiloja Yhteistyö Finavian työntekijöiden kanssa oli avainasemassa SPR:n vapaaehtoistyöntekijät Finavian edustaja oli keskeisessä roolissa testaustoiminnan suunnittelussa Finavian kanssa oli helppo tehdä yhteistyötä</p>	
<p>Hyvä yhteistyö kaikkien kanssa Sivistystoimesta tuli henkilökuntaa Yhteistyö toimi organisaatioiden yli Yhteistyö (2) Tiimityö eri organisaatioiden välillä oli helppoa Yhteistyö monien eri toimijoiden kanssa Ihmiset jaksoivat, koska yhteistyö sujui hyvin Resurssia saatiin myös muualta kuin terveystoiminnasta</p>	Yhteistyö yli organisaatorajojen (n=9)
<p>Esihenkilön ja kollegoiden tuki Päivittäiset palaverit esihenkilöiden kesken Ei yrittänytkaan johtaa yksin Keräsi osaavia ihmisiä ympärille Esihenkilöiden kesken oli hyvä yhteistyö</p>	Yhdessä johtaminen (n=5)
<p>Itse päivystin lentokentällä aika paljon Lentokentällä oli esihenkilöitä, osastonhoitajia Päällikkö kävi arkipäivisin paikan päällä kentällä</p>	Läsnä oleva johtaminen (n=3)
<p>Se kun roolit selkeytyivät Roolijaot olivat selkeät Päätettiin, että vain tietyt esihenkilöt työskentelevät lentokentällä, koska niin tiedonhallinta ja jalkauttaminen on helpompaa Joku tuli pidemmäksi aikaa vastuuseen Oli viisas päätös, kun annettiin pysyvämpi vastuu toiminnasta yhdelle henkilölle</p>	Selkeät roolijaot (n=5)

Tasapuolisuus tehtävien jaossa Delegointi	Delegointi (n=2)
Yhteishenki Yhdessä tekemisen meininki Tekemisen meininki Töitä tehtiin hyvässä hengessä Työ koettiin yhteiseksi asiaksi Toiminta koettiin yhteiseksi asiaksi Puhallettiin yhteen hiileen Ihmiset jaksoivat, koska he tutustuivat uusiin ihmisiin Aitoa yhdessä työskentelemistä	Yhteishenki (n=9)
Ilmapiiiri edesauttoi työn onnistumista Henkilöstö otti hyvin ohjeita vastaan Jokainen kunnioitti toisen tehtävää Ihmiset olivat ymmärtäväisiä Itse koki luottamusta Ihmisillä oli helppo ja hyvä olla Positiivinen työilmapiiiri	Hyvä työilmapiiiri (n=7)

Ammattiosaamisen hyödyntämistä kuvattiin kahdella alaluokalla: *terveysturvallinen työskentely* ja *ammattitaitoinen työskentely* (taulukko 12). Terveysturvallinen työskentely nähtiin onnistuneeksi, koska henkilöstö pysyi terveenä hyvän suojautumisen ja hygienian ansiosta. Tärkeäksi nähtiin eri ammattiryhmien terveysturvallisuusosaaminen:

”Vaikka eihän me kukaan varmasti vielä ihan tiedetty tarkalleen, että miten tää korona tästä leviää ja mitä kaikkee tarvii, mutta yritettiin toimii sen tiedon varassa, mikä oli ja sit semmonen, onhan ammatti-ihmisillä kaikilla semmonen hygieniakoulutus ja tällanen ohjeistukset, siis ammattiosaamista tulee. -- Et siin mielessä ku mieltii, ni se oli ihan hyvä, et siel oli sit kuitenkin niitä suuhygienistejä, et he toi sellasta omaa osaamista just näistä infektioiden, tämmösten niinkun tartuntatautien ehkäisyn näkökulmasta.”

Yleisesti ammattitaitoa nähtiin myös yhteistyökumppaneiden toiminnassa ja vuoropäälliköiden osaamisessa kentällä. Koettiin, että ammattilaiset osasivat toimia kentällä:

”No tärkeimmät oli nää, te vuoropäälliköt, et ilman siitä ei olis tullu niinku yhtään mitään. Et kaikki, kaikki kiitos ja kunnia teille siitä yhteistyöstä, et koska muuten mä olisin kyl ollut. Teidän se ammattitaito ja osaaminen oli se, mikä ainakin pelasti, näin koen. Ja tota, yhteistyökumppaneina kaikkien tärkeimmät.”

Taulukko 12. Ammattiosaamisen hyödyntämisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Ammattiosaamisen hyödyntäminen	
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Terveysturvallisuuden näkökulmasta ei tullut isoja poikkeamia eli taudit eivät lähteneet leviämään henkilöstössä Toimintaan ei tullut katkoja Henkilöstö pysyi terveenä Suojautumisen käyttöönotto Henkilöstö pystyi tekemään töitä terveysturvallisesti Suuhygienistin ammattiosaaminen infektioiden ehkäisyn näkökulmasta Lattian teippaaminen, jotta turvaetäisyydet säilyvät Ammattilaisten hygieniakoulutus	Terveysturvallinen työskentely (n=8)
Vuoropäälliköiden ammattitaito ja osaaminen Yhteistyökumppaneiden ammattitaito Ammatillaiset osasivat toimia kentällä	Ammattitaitoinen työskentely (n=3)

5.2 Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista haittaavista tekijöistä

Haastateltavat tunnistivat useita kriisijohtamista haittaavia tekijöitä. Näistä muodostui viisi yläluokkaa: epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja laeissa, epäselvyydet toiminnan organisoinnissa, henkinen kuormitus, organisaatioiden byrokratia ja tilanjohtamisen haasteet (taulukko 13). Yläluokkien alle muodostui 26 alaluokkaa ja pelkistettyjä ilmauksia alaluokkiin yhteensä 141 kappaletta.

Taulukko 13. Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista haittaavista tekijöistä.

Esihenkilöiden näkemyksiä toimintaa haittaavista tekijöistä	
Alaluokka 26 kpl	Yläluokka 5 kpl
Epäselvyys sovellettavissa laeissa (n=2) Sekava tiedottaminen (n=9) Selkeiden ohjeiden puuttuminen (n=19) Raportoinnin epätarkkuus (n=6)	Epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja ohjeissa
Tiedon vähyys Covid-19-taudista (n=7) Nopeat muutokset (n=9) Ohjeiden soveltaminen eri tavoin (n=3) Määrättyjä rooleja ei noudatettu (n=7) Epäselvät vastuut (n=3) Perehdytyksen puute (n=4) Rekrytoinnin haasteet (n=7) Puutteellinen tiedonsiirto vuoronvaih- dossa (n=5) Puutteet työvälineissä (n=6)	Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa
Pelko (n=3) Kiire (n=10) Raskas vuorotyö (n=2) Pandemiatyön tekeminen oman työn ohella (n=5) Tilanteen sekavuus (n=3) Huonokuntoiset matkustajat (n=2)	Henkinen kuormitus
Viestinnän hierarkkisuus (n=4) Kaupungin byrokratia (n=4) Lentoaseman byrokratia (n=6)	Organisaatioiden byrokratia
Johtamattomuus (n=2) Liiallinen varovaisuus (n=3) Vaihtuva johtovastuu (n=6) Yksin johtaminen (n=4)	Tilannejohtamisen haasteet

Epäselvyyksiä toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja ohjeissa kuvattiin neljällä alaluokalla: *epäselvyys sovellettavissa laeissa*, *sekava tiedottaminen*, *selkeiden ohjeiden puuttuminen* ja *raportoinnin epätarkkuus* (taulukko 14). Epäselvyys sovellettavissa laeissa liittyi järjestettyyn karanteenihotellitoimintaan. Ei ollut selvyttä, minkä lain nojalla puututtiin ihmisten itsemääräämisoikeuteen ja perustuslaillisiin oikeuksiin. Epäselvyttä oli myös tiedottamisessa, jonka koettiin olleen sekavaa ja ajoittain ristiriitaista. Koettiin, että viestintään liittyi epätietoisuutta, henkilökuntaa saatu tiedotettua tarpeeksi ja että

oikeaa tietoa ei saatu tuotua henkilöstölle oikealla tavalla. Myös tiedonkulun viranomaismuutoksista toivottiin olleen parempaa: mitä ylemmällä taholla mietittiin ja mitä tulevaisuuden varalle oli suunniteltu.

Epäselvyyksiä aiheuttivat eniten selkeiden ohjeiden puuttuminen, mikä saattoi aiheuttaa jopa ahdistusta. Koettiin, että valtakunnan tasolta ohjeistus oli riittämätöntä. Tarvittavia ohjeita saattoi tulla tipoittain tai ei ollenkaan. Esimerkiksi terveystarkastuksen tekemisestä ja sen arkistoinnista sekä raportoitavista asioista kaivattiin tarkempaa ohjeistusta. Raportoinnin koettiin myös olleen jonkin verran epätarkkaa. Raportointipohjia ei ollut aluksi ja kaikkea tehtyä ei välttämättä dokumentoitu. Yksi haastateltava kuvasi, että raportointia tehtiin pitkään ”sähelöllä” tyylillä.

Taulukko 14. Epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja laeissa – alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja ohjeissa	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Ei ollut selvyyttä, minkä lain nojalla puututaan ihmisten itsemääräämisoikeuteen ja perustuslaillisiin oikeuksiin Ei saatu tietoa, millä mandaatilla matkustajat suljettiin karanteenihotelliin	Epäselvyys sovellettavissa laeissa (n=2)
Viestintä ei ihan onnistunut Tiedottaminen oli sekavaa Ristiriitainen viestintä Oikeaa tietoa ei osattu tuoda henkilöstölle oikealla tavalla Johtoportaan tiedonkulku Viestinnässä oli paljon epätietoisuuksia Tiedonkulku viranomaismuutoksista olisi voinut olla parempaa: mitä ylemmällä taholla mietitään ja mitä on tarkoitus tulevaisuudessa tehdä Henkilöstöä ei saatu tiedotettua tarpeeksi Ei tiedetty, mitä ohjetta noudatetaan Kaikilla ei ollut tietoa, miten pitäisi toimia	Sekava tiedottaminen (n=9)

<p>Selkeiden ohjeiden puuttuminen aiheutti ahdistusta Ohjeistuksen puute Ministeriöltä ei ollut selkeitä ohjeita Tiedottaminen oli alussa vaikeaa, kun valtakunnallisia ohjeita ei ollut Ohjeita tuli tipoittain Tarvittavia ohjeita ei tullut Ohjeiden puuttuminen työllisti, kun ei tiedetty miten toimitaan ja mitä tehdään Ei ollut ohjeita terveystarkastuksen tekemisestä, kyselyiden arkistoinnista eikä henkilöstön ottamisesta toimintaan Valtakunnan tasolta ei ollut ohjeistusta, mitä pitäisi raportoida Sekavuus, kenelle raportoidaan, mitä ja miksi raportoidaan monelle eri taholle Ei ollut tietoa, mitä tulisi raportoida Ei ollut tietoa, mitä tietoa tulisi säilyttää ja kerätä päivittäin Epäselvyys, kuka tekee raporteista yhteenvedoja Ohjeet eivät aina olleet selkeitä Välillä liikkui vääriä ohjeita ja lomakkeita Ohjeiden kohderyhmät olivat epäselviä Haasteita, miten ohjeistus tehdään matkustajille Jotkut laittoivat oirelomakkeita väärin paikkoihin Oirekartoituslomakkeiden arkistointi oli epäselvä</p>	<p>Selkeiden ohjeiden puuttuminen (n=19)</p>
<p>Excelin luvut oli laskettu välillä, miten satuu Kaikkea tehtyä ei välttämättä dokumentoitu Yhteisesti ylläpidettyyn tiedostoon voi tulla virheitä Teams-pohja raportointia varten tehtiin jälkeempään Raportointia tehtiin pitkään sähelöllä tyylillä Raportointipohjia ei ollut aluksi</p>	<p>Raportoinnin epätarkkuus (n=6)</p>

Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa -yläluokka koostui yhdeksästä alaluokasta: *tiedon vähyyys Covid-19-taudista, nopeat muutokset, ohjeiden soveltaminen eri tavoin, määrättyjä rooleja ei noudatettu, epäselvät vastuut, perehdytyksen puute, rekrytoinnin haasteet, puutteellinen tiedonsiirto vuoronvaihdoissa ja puutteet työvälineissä* (taulukko 15).

Haastateltavat kertoivat, että tiedon vähyyys Covid-19-taudista hankaloitti valmistautumista pandemiaan. Ei ollut selvyttä, miten laaja ja hankala tilanne tulisi olemaan tai

kuinka pitkään pandemia tulisi kestämään. Koettiin myös, että oli hankala tiedottaa asiasta, josta ei itsekään ymmärtänyt. Nopeat muutokset tiedossa ja toimintatavoissa koettiin toiminnan onnistumista haittaavina tekijöinä, sillä esimerkiksi tiedon sisältö saattoi muuttua matkan varrella ja alkuun toimintaa lentokentällä piti miettiä usein uudella tavalla. Toiminnot vaihtuivatkin usein matkan varrella ja uutta tietoa tuli jatkuvasti. Tieto myös vanhentui nopeasti:

”Mä tarkoitan varmaan sitä, että mitä tietoa oli itse taudista. Ja että kuinka vaarallinen se on ja kuinka se tarttuu, ja se et vastahan me tällä hetkellä tiedetään, et mikä on tärkeää. -- Mutta toi, se tieto oli siis oikeaa sillä hetkellä, se saattoi vanhentua iltaan mennessä.”

Ohjeiden soveltaminen eri tavoin näyttäytyi käskyjen soveltamisena eri tavalla. Eräs haastateltava totesi, että ihmiset tekivät töitä eri logiikalla. Lisäksi määrättyjä rooleja ei aina noudatettu, vaan ihmiset saattoivat lähteä johtamaan asioita toiseen suuntaan, kuin olisi ollut tarkoitus. Osittain koettiin, että tämä johtui siitä, että roolit olivat epäselviä. Haastattelussa tuotiin esille myös, että ihmiset halusivat olla tehtävissä, joihin heitä ei ollut määrätty, koska se oli jännittävää, tai että ihmisille saattoi tulla ikään kuin pelastajasyndrooma.

Jonkin verran koettiin epäselvyyksiä vastuissa eri organisaatioiden ja ihmisten välillä. Esimerkiksi joissain tapauksissa ei ollut selvää, mikä oli kunnan vastuulla ja mikä Rajavartiolaitoksen vastuulla. Myöskään toiminnasta vastaavan tehtävässä olleelle ei ollut aina selvää, mitkä kaikki asiat olivat hänen vastuullaan.

Myös perehdytyksen puute mainittiin toiminnan onnistumista haittaavana tekijänä. Haastateltavat kertoivat, ettei heitä ohjeistettu tehtäviinsä juurikaan tai ollenkaan. Puutteellisen perehdytyksen vuoksi tiedonsiirto vuorojen vaihdon yhteydessä korostui esihenkilötehtävissä olleilla. Tiedonsiirron koettiin olleen ajoittain puutteellista, sillä kaikki edellisessä vuorossa sovitut ja suunnitellut asiat eivät aina siirtyneet seuraavan vuoron vastuuhenkilölle. Tiedonsiirto ei ollut tarkkaa ja strukturoitua.

”Muistaakseni me vaihdettiin niit joskus puolen päivän tai iltapäivän aikaan riippuen vähän mikä se tilanne oli. Niin sit tulikin taas jo seuraava. Ja sitten tavallaan se semmonen niinku, et oliko dokumentoitu kaikki mitä oli tehty, niin ei välttämättä, koska oli tehty niin paljon kaikenlaista. Että sit se seuraava, joka tuli hommiin, niin alotti semmossa epätietoisuudessa siitä, että, tai ehkä saattoi olla että hän jopa kuvitteli, et jotkut asiat on jollain tavalla, mut nepäs ei ollutkaan enää, kun ne oli jo muuttunut. Et se tiedonsiirto ei ollut semmosta niinku tarkkaa ja strukturoitua.”

Puutteet työvälaineissä painottuivat eniten suojarusteisiin. Hengityssuojaimet olivat välillä lähellä loppua. Koettiin siis, että varautuminen logistiikan kannalta oli riittämätöntä. Lisäksi koettiin puutteita esimerkiksi työkoneiden suhteen.

Haastateltavat kertoivat rekrytointin olleen haasteellista. Oltiin sitä mieltä, ettei kaupungin resurssikeskus ollut kovin organisoitunut. Haasteita oli esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa, kun lentokentällä olevaan toimintaa osallistui henkilökuntaa kaupungin eri organisaatioista. Tämän myötä heillä oli erilaisia työsopimuksia ja työaikoja, minkä vuoksi oli vaikeaa tietää, millaisia työvuoroja eri työntekijöille sai suunnitella.

Taulukko 15. Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa – alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Covid-19-tautia tunnettiin hyvin vähän Tiedon vähyys Covid-19-taudista Ei ollut tietoa, mitä on edessä Ei ollut selkeyttä, miten laaja ja hankala pandemiasta tulee Epätietoisuus, kuinka pitkään pandemia tulee kestämään Ei ollut tietoa, mitä on tulossa Hankala tiedottaa asiasta, jota ei itsekään ymmärrä	Tiedon vähyys Covid-19-taudista (n=7)
Tieto muuttui nopeasti Tieto saattoi vanheta nopeasti Uutta tietoa tuli jatkuvasti Tiedon sisältö vaihtui matkan varrella, että mistä saa mitään ja kuka hoitaa mitään Toimintatavat muuttuivat kentällä tosi nopeasti Alkuun toimintaa piti miettiä usein uudella tavalla Monet asiat muuttuivat pitkin matkaa Toimintojen muuttuminen ja vaihtuminen On tehty useita kilpailutuksia, joiden myötä palveluntuottaja on vaihtunut ja samalla ohjeistukset	Nopeat muutokset (n=9)
Jotkut sovelsivat käskyjä omalla tavalla Ohjeita sovelletaan eri tavalla Ihmiset tekivät töitä eri logiikalla	Ohjeiden soveltaminen eri tavoin (n=3)
Ihmiset halusivat olla tehtävässä, jota ei ollut sovittu, koska se oli jännittävää Ihmisille tuli pelastajasyndrooma Roolit olivat epäselvät	Määrättyjä rooleja ei noudatettu (n=5)

<p>Kaikki eivät pysyneet omassa roolissaan, vaan joitakin asioita lähdettiin johtamaan toiseen suuntaan Jotkut halusivat osallistua tehtäviin, joihin ei ollut määrätty</p>	
<p>Epäselvät vastuut Ei ollut selvää, mikä oli kunnan vastuulla ja mikä Rajan vastuulla Ei ollut selkeää kuvaa, mitkä asiat olivat toiminnasta vastaavan vastuulla</p>	Epäselvät vastuut (n=3)
<p>Perehdytyksen puute Tehtävään ei ohjeistettu muuten kuin yhdellä sähköpostilla Tehtävään ei ohjeistettu millään lailla Ohjeistusta toiminnan koordinoinnin tehtävään ei ollut</p>	Perehdytyksen puute (n=4)
<p>Ei voinut tietää, mitä aiemmissa työvuoroissa olleet olivat keskustelleet ja sopineet työvuorosuunnitteluihin liittyen Viestikapula esihenkilöltä toiselle vuorokauden työvuoron jälkeen ei siirtynyt niin sujuvasti Tieto aiemmissa vuoroissa sovitusta asioista ei siirtynyt esihenkilölle Vuoronvaihdossa tapahtuva tiedon vaihto henkilöityi liikaa Tiedonsiirto ei ollut tarkkaa ja strukturoitua</p>	Puutteellinen tiedonsiirto vuoronvaihdossa (n=5)
<p>Hotellin henkilökunnalla ei ollut maskeja Tavarat loppuivat lentokentältä Suojaimet meinasivat loppua Varautuminen logistiikan kannalta oli riittämätöntä Työkoneita ei ollut Työpuhelimessa ei ollut sähköpostia</p>	Puutteet työvälineissä (n=6)
<p>Kuljetukseen avuksi tulevia ihmisiä oli vaikea kontaktoida, koska heidän yhteystietojaan ei ollut suoraan saatavilla Resurssikeskus ei ollut kovin organisoitunut Työvuoroihin ilmoittautuminen ei ollut hallittua Haasteita, mistä henkilökunta saadaan Kun muita toimijoita tuli, ei ollut selvillä, minkälaisia työaikoja heillä sai olla tai ei saanut olla Haasteita, minkälaisia työvuoroja henkilöstö sai tehdä Ylitöiden tekeminen asetti rajoituksia henkilöstön kannalta</p>	Rekrytoinnin haasteet (n=7)

Henkistä kuormitusta kuvattiin kuudella alaluokalla: *pelko, kiire, raskas vuorotyö, pandemiatyön tekeminen oman työn ohella, tilanteen sekavuus ja huonokuntoiset matkustajat* (taulukko 16).

Pelkoa kohdistui Covid-19-tautiin, mikä ilmeni karanteenihotellitoiminnan yhteydessä. Hotellin henkilökunta pelkäsi karanteeniin sijoitettuja matkustajia, eikä halunnut olla heidän kanssaan tekemisissä. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että lentokenttätyö oli myös henkilöstölle ajoittain stressaavaa ja pelottavaakin.

Yksi henkistä kuormitusta lisäävä tekijä oli kiire. Varoitusaika ensimmäisen koneen vastaanottoon lentokentällä oli vain muutama tunti, joten tilanne oli osittain kaoottinen ja eteni nopeasti. Koettiin, ettei ehditty saada tarpeeksi tietoa siitä, miten toimia ja että toiminta polkaistiin niin nopeasti pystyyn, ettei se ollut kellään hallinnassa. Haastatelussa todettiin, että toimintaa hyökättiin tekemään ennen kuin oli hyvä suunnitelma:

”Ja itse mietin sitä, että siinä vaiheessa -- että niinkun oliko siinä järkeä tämmösellä aikataululla lähtee tätä hommaa tekemään, että annetaan pari tuntia aikaa, että nyt pitää olla kentällä. Kun meillä olis ollut mahdollisuus jo varautua siihen paljon aikaisemmin tavallaan ja tehdä suunnitelmat --. Se että, ja vielä perjantai-iltapäivänä tämä ohjeistus, että eikö tämä nyt ois voinu odottaa, kun ne ihmiset oli tullu jo maahan jo muutama viikon ajan kuitenkin. Että olis annettu meille se viikko aikaa suunnitella toimintaa, eikä niin että määrätään että kahden tunnin päästä otettava kone vastaan.”

Raskas vuorotyö ja pitkät työvuorot lentokentällä verottivat esihenkilöiden jaksamista. Lentokenttätyön, kuten yleisesti pandemiaan liittyvien työtehtävien, tekeminen oman työn ohella väsytti ja koettiin raskaaksi. Toiminnan alun sekavuus lisäsi kuormitusta ja koettiin, että monet asiat olivat sekavia ja selvitettäviä. Myös toiminnan johtaminen koettiin alkuun sekavaksi.

”No kyl mä aattelen, et se semmonen tietty sekavuus. Et siinä vaihtu jatkuvasti niitä henkilöitä. Siinhän oli jotain välejä, missä osa esimiehistä saattoi jäädä sinne omasta halustaki pitkäksi aikaa ja ehkä sit vähän niinkun ymmärtääkseni uupu myöskin sitte siihen.”

Henkistä kuormitusta lisäsi myös huonokuntoisten matkustajien kohtaaminen. Toiminnan alussa osa matkustajista oli niin huonossa kunnossa, että heille piti soittaa ambulanssi.

Taulukko 16. Henkisen kuormituksen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset

Henkinen kuormitus	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Hotellin henkilökunta ei halunnut olla tekemisissä matkustajien kanssa Hotellin henkilökunta pelkäsi karanteeniin sijoitettuja matkustajia Lentokenttätyö oli tosi stressaavaa työntekijöille ja ajoittain pelottavaakin	Pelko (n=3)
Ei ollut aikaa valmistautua lentokentälle lähtöön Toiminta polkaistiin pystyyn niin nopeasti, että se ei ollut kellään hallinnassa Tilanne eteni nopeasti Kiire Varoitusaika ensimmäisen koneen vastaanottoon oli kaksi tuntia Hyökättiin tekemään ennen kuin oli hyvä suunnitelma Informaation puutosta oli, koska työ piti ottaa niin nopeasti haltuun Perehdytys tapahtui lennossa Tilanne oli kaoottinen Ei ehditty saada tietoa, miten tulisi toimia	Kiire (n=10)
Vuorotyö lentokentällä oli rankkaa Pitkä vuorot lentokentällä olivat rankkoja	Raskas vuorotyö (n=2)
Pandemiaan liittyviä toimia tehtiin oman työn ohella Päällikkötehtävä oman työn ohessa tehtävänä oli liian raskas Työajat olivat epäinhimilliset oman päivätyön ohella Oman päivätyön tekeminen lentokenttätyön ohella väsytti Kilpailutuksen tekeminen arkityön ohella päällikkötasolla	Pandemiatyön tekeminen oman työn ohella (n=5)
Yhteistyö oli alkuun sekavaa Toiminnan johtaminen oli alkuun sekavaa Monet asiat olivat sekavia ja selvitettäviä Sekavuus	Tilanteen sekavuus (n=4)
Osalle matkustajista piti soittaa ambulanssi Osa saapuneista matkustajista oli huonokuntoisia	Huonokuntoiset matkustajat (n=2)

Organisaatioiden byrokratia koettiin toiminnan onnistumista haittaavana tekijänä ja sitä kuvattiin kolmella alaluokalla: *viestinnän hierarkkisuus*, *kaupungin byrokratia* ja *lentoaseman byrokratia* (taulukko 17). Viestinnän hierarkkisuus ilmeni viestinnän päällekkäisinä rakenteina ja siinä, että samoja asioita raportoitiin monta kertaa eri tahoille. Koettiin myös, että viestintä ei ollut niin selkeästi yhden ihmisen hallinnassa. Kaupungin byrokratia muun muassa hidastutti palkanmaksua, kun ei ollut selvyyttä, mihin yksikköön resurssikeskuksen lentokentälle siirretyt työntekijät kuuluivat. Yleisesti koettiin, että palkanmaksuun liittyviin haasteisiin ei saatu tarpeeksi tukea resurssikeskukselta. Koettiin, että toiminnan nopea käynnistäminen oli liian äkkinäistä kaupungin rakenteille nimenomaan palkanlaskentaan liittyen. Lentoaseman byrokratia ja siellä työskentelevien eri organisaatioiden omat säännöt vaikeuttivat yleisesti eri toimintamallien ymmärtämistä. Turvallisuusmääräysten vuoksi liikkuminen eri alueilla koettiin hankalaksi.

Taulukko 17. Organisaatioiden byrokratian alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Organisaatioiden byrokratia	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Viestinnässä ylläpidettiin hierarkkisuutta Viestinnässä oli päällekkäisiä rakenteita Viestintä ei ollut niin selkeästi yhden ihmisen hallinnassa Sama asia raportoitiin monta kertaa eri tahoille	Viestinnän hierarkkisuus (n=4)
Kaupungin byrokratia viivästytti palkkojen maksua, kun ei ollut käsitystä, mihin yksikköön resurssikeskuksen kautta sijoitetut henkilöt kuuluvat Toiminnan nopea käynnistäminen oli liian äkkinäistä kaupungin rakenteille palkanlaskentaan liittyen Resurssikeskuksessa ei ollut riittävästi henkilöstöresurssia palkanmaksuun liittyvään byrokratiaan Ylitöiden sopiminen ja palkanmaksu meni huonosti	Kaupungin byrokratia (n=4)
Alueilta toiselle siirtyminen vaati soittamista eri tahoille Vartijoilla oli iso valta viranomaisten liikkumiseen Lentokentällä oli monia toimijoita, joilla oli omat säännöt Toiminnassa oli monta organisaatiota Ei ollut tietoa, miten lentokentällä tulisi toimia esimerkiksi turvaohjeiden suhteen Työntekijöillä ei ollut henkilökortteja, joista olisi selvinnyt, mistä organisaatiosta he ovat	Lentoaseman byrokratia (n=6)

Tilannejohtamisen haasteita kuvattiin neljän alaluokan verran: *johtamattomuus, liiallinen varovaisuus, vaihtuva johtovastuu ja yksin johtaminen* (taulukko 18). Koettiin, että Vantaan organisaatioissa vallitsee yleinen johtamattomuuden kulttuuri, jonka vuoksi johtamisen puutteita saattoi esiintyä joissakin tilanteissa. Koettiin myös, että toimia tehtiin liian varovaisesti ja että toimet eivät aina olleet niin nopeita kuin pitäisi olla, tai että aina ei oltu tilanteen tasalla. Vaihtuvalla johtovastuulla tarkoitettiin sitä, ettei ollut määritelty, että yksi päällikkö ottaisi toiminnan haltuun. Toimintaa koordinoivat henkilöt vaihtuivat ja esihenkilöt tekivät alkuun töitä ketjussa. Vastuussa olevat henkilöt kokivat myös olevansa yksin tehtävässään. Ratkaisuja eri tilanteisiin piti tehdä nopeasti ja itsenäisesti, mikä vaati paljon soveltamista.

” Että ainakin niinkun päällikkönä koin siinä alkuvaiheessa, että hyvin pitkälti piti itse miettiä ja soveltaa. Tai ottaa kantaa asiaan, josta sinä et tiennyt tavallaan niinkun yhtään mitään.”

”Kertaakaan kukaan ei käynyt Vantaan terveystalouksista, kukaan johtaja ei käynyt paikan päällä, Sosiaali- ja terveysministeriöstä kukaan ei käynyt paikan päällä, niin kuin ei käynyt siellä lentokentällä ainakaan sitten mun aikana. -- Mut siis kukaan ei ollut kiinnostunut siitä operatiivisesta tilanteesta siellä eikä siitä, että minkä lain nojalla siellä puututaan ihmisten itsemääräämisoikeuteen ja ihan siis perustuslaillisiin oikeuksiin. Mutta tota, jälkikäteen ajateltuna mä olin tosi kovassa vastuussa siellä ja aika niinku yksinäni. Toki mulla oli kontaktit suoraan kaupungin tilannejohtoryhmään ja mulla oli siinä lainopillista neuvontaa ja muuta, mut tota kyl siellä aika itsekseen sai olla vetämässä sitä toimintaa.”

Taulukko 18. Tilannejohtamisen haasteiden alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Tilannejohtamisen haasteet	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Johtamattomuuden kulttuuri Johtamisen puute joissakin tilanteissa	Johtamattomuus (n=2)
Toimia tehtiin varovaisesti Toiminnat eivät aina olleet niin nopeita kuin pitäisi olla Aina ei oltu tilanteen tasalla	Liiallinen varovaisuus (n=3)
Ei ollut määritelty, että yksi päälikkö ottaisi toiminnan haltuun Lentokenttäkoordinoinnissa vaihtuivat henkilöt Omistajuus viestimisestä ja johtamisesta ei ollut selvä Esihenkilöt tekivät työtä ketjussa Ei ollut yhtä ihmistä, joka olisi ollut vastuussa kokonaisuudesta Henkilöt vaihtuivat jatkuvasti	Vaihtuva johtovastuu (n=6)
Toiminnasta vastuussa oleva henkilö koki olevansa yksin Päällikkönä koki alkuvaiheessa, että hyvin pitkälle piti itse miettiä ja soveltaa Päällikkönä piti ottaa kantaa asiaan, josta ei itse tiennyt yhtään mitään Ratkaisuja eri tilanteisiin piti tehdä nopeassa tahdissa ja itsenäisesti	Yksin johtaminen (n=4)

5.3 Esihenkilöiden näkemyksiä organisaation kriisijohtamisen kehittämisestä jatkossa

Tutkittavilla oli monia ehdotuksia organisaation kriisijohtamisen kehittämiseksi jatkossa. Ehdotuksista muodostui neljä yläluokkaa: organisaatioiden varautuminen, järjestelmällinen toiminta, henkilöstön pysyvyyden varmistaminen ja toimintaa tukeva ja kehittävä johtaminen (taulukko 19). Yläluokkiin muodostui 16 alaluokkaa ja näihin yhteensä 129 pelkistettyä ilmaisua.

Taulukko 19. Esihenkilöiden näkemyksiä organisaation kriisijohtamisen kehittämisestä jatkossa.

Esihenkilöiden näkemyksiä organisaation kriisijohtamisen kehittämisestä jatkossa	
Alaluokka 16 kpl	Yläluokka 4 kpl
Organisaatioiden välinen yhteistyö (n=2) Suunnitelmien mukainen varautuminen ja valmistautuminen (n=25) Kuntien päätäntävaltaa tukeva lainsäädäntö (n=4) Näytteenoton etukäteissuunnittelu (n=3)	Organisaatioiden varautuminen
Riittävien suojaimien varmentaminen (n=3) Matkustajien parempi tiedottaminen (n=4) Strukturoidumpi toiminta (n=5) Selkeät tehtäväjaot (n=6) Kaupungin tukipalvelujen apu (n=16)	Järjestelmällinen toiminta
Pysyvän henkilöstön nimeäminen (n=9) Yhden päällikön nimeäminen (n=7) Johtamisvastuun määrittely (n=5)	Henkilöstön pysyvyyden varmistaminen
Kokemuksista oppiminen tulevaa varten (n=4) Toiminnan arviointi (n=20) Rohkea johtaminen (n=11) Jaksamisen tukeminen (n=5)	Toimintaa tukeva ja kehittävä johtaminen

Organisaatioiden varautuminen muodostui neljästä alaluokasta: *organisaatioiden välinen yhteistyö, suunnitelmien mukainen varautuminen ja valmistautuminen, kuntien päätäntävaltaa tukeva lainsäädäntö ja näytteenoton etukäteissuunnittelu* (taulukko 20).

Organisaatioiden välistä yhteistyötä toivottiin olevan erityisesti rajaviranomaisten ja terveyspalvelujen välillä. Yhteistyön toivottiin olevan säännöllistä. Suunnitelmien mukainen varautuminen ja valmistautuminen koettiin merkittäväksi tekijäksi organisaatioiden varautumisen yläluokassa. Haastateltavat kokivat, että pandemiasuunnitelma tai valmiussuunnitelma vastaavanlaisista lentokenttätoimintaa varten tulisi olla päivitetty, ajantasainen ja käyty läpi sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kanssa vähintään yleisellä tasolla. Suunnitelmaan olisi kirjattu muun muassa lentokenttätoimintaan liittyvät yhteistyökumppanit, kriisiviestintäsuunnitelma sekä suunnitelma siitä, miten ja mitä henkilöstöä irrotettaisiin omasta työstään. Lisäksi suunnitelmassa olisi huomioitu Tullin ja Rajavartiolaitoksen säännöt. Oman organisaation suunnitelman lisäksi kaivattaisiin myös valtakunnallista, kunnallista ja toimialakohtaista käsikirjaa vastaavanlaisen toiminnan tueksi. Varautumisen koettiin olevan henkistä esimerkiksi niin, että yleisesti katastrofin

mahdollisuus pitäisi tiedostaa arjessa sekä se, että tilanne voi jatkua vuosia. Haastateltavien mielestä varautuessa tulisi myös pystyä katsomaan asioita pidemmälle. Sosiaali- ja terveysministeriön tulisi pystyä ennakoimaan toiminnan jatkumista hyvissä ajoin.

Jatkossa lainsäädännön toivottiin tukevan kuntien päätäntävaltaa enemmän olemalla selkeämpää ja mahdollistamalla kunnille nopeiden ja joustavien ratkaisujen tekemisen. Haastateltavat kokivat, että kunnille pitäisi antaa enemmän päätäntävaltaa. Näytteenoton etukäteissuunnittelun suhteen koettiin tärkeäksi määrittää ja selvittää, mikä toimija näytteitä voi ottaa ja miten yhteistyö laboratorion ja analytiikan kanssa olisi hoidettu. Etukäteen tulisi myös miettiä, millaisia erilaisia tauteja voidaan seuloa.

Taulukko 20. Organisaatioiden varautumisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Organisaatioiden varautuminen	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Rajaviranomaisten ja terveystalvelujen yhteistyö Säännöllinen yhteydenpito eri organisaatioiden välillä	Organisaatioiden välinen yhteistyö (n=2)
Valmiussuunnitelman koordinointi sote-tasoisesti Pandemiasuunnitelma nähtävillä esihenkilöille Pandemiasuunnitelman läpikäynti henkilöstön kanssa yleistasolla Valmiussuunnitelman päivittäminen, niin että siitä on hyötyä tulevissa tilanteissa Pandemiasuunnitelma ajan tasalla ja läpikäyty Pandemiasuunnitelman läpikäynti henkilöstön kanssa yleistasolla Käsikirja toimintaa varten valtakunnan tasolla, kuntatasolla, toimialatasolla Valmiustiimi, joka olisi ensimmäisenä paikalla Valmiuskoulutus Lentokenttätöiminnan etukäteissuunnitelma Lista yhteistyökumppaneista lentokenttätöimintää varten Pandemiasuunnitelma ajan tasalla Lentokenttätöiminta olisi etukäteen suunniteltu Katastrofin mahdollisuuden tiedostaminen arjessa Valmistautuminen isoon tilanteeseen tulisi tiedostaa Pandemiasuunnitelma tiedoksi esihenkilöille vuosittain Olisi suunnitelma, mistä henkilöstö otetaan ja miten heidät irrotetaan omasta työstä Jatkossa olisi varauduttu siihen, että tilanne voi kestää vuosia	Suunnitelmien mukainen varautuminen ja valmistautuminen (n=25)

Pandemiasuunnitelmassa olisi varauduttu lentokentän haltuunottoon Kriisiviestintään pitäisi olla ennakkosuunnitelma Karanteenihotellitoimintaa ei enää järjestettäisi Suunnitelmissa pitää huomioida Rajavartioliikoksen ja Tullin säännöt Ministeriön pitäisi pystyä ennakoimaan toiminnan jatkumista hyvissä ajoin Asioita pitäisi osata katsoa vähän pidemmälle	
Selkeä lainsäädäntö Lainsäädäntö mahdollistaisi kunnille nopeiden ja joustavien ratkaisujen tekemisen Valtakunnallisesti annettaisiin kunnille enemmän päätäntävaltaa Selkeämmät ohjeet ja määräykset	Kuntien päätäntävaltaa tukeva lainsäädäntö (n=4)
Olisi suunniteltu etukäteen, kuka hoitaa näytteenotot Olisi mietittynä yhteistyö laboratorion ja analytiikan kanssa Olisi etukäteen mietittynä, miten erilaisia tautteja voitaisiin lähteä seulomaan	Näytteenoton etukäteissuunnittelu (n=3)

Järjestelmällistä toimintaa kuvattiin viidellä alaluokalla: *riittävien suojaimien varmentaminen, matkustajien parempi tiedottaminen, strukturoidumpi toiminta, selkeät tehtäväjaot ja kaupungin tukipalvelujen apu* (taulukko 21).

Suojainten osalta todettiin, että maskeja, suojatakkeja ja käsidesiä tulisi olla riittävästi. Lisäksi niiden logistiikka tulisi suunnitella järkevästi. Ehdotukset matkustajien paremmasta tiedottamisesta koskivat muun muassa ohjeistusten ajantasaisena pitämistä ja eri kieliryhmien huomioimista ohjeistuksissa, jotta ei suomea äidinkielenään puhuville esimerkiksi ohjeistus lentokentällä otettujen näyttöiden vastauksista olisi selvä.

Strukturoidumman toiminnan jatkokehitysideat koskivat erilaisia asioita. Ehdotettiin, että perehdytykseen tulisi käyttää enemmän aikaa, jotta toiminta lähtisi käyntiin kaikilla samansuuntaisesti. Ihmisen sijoittaminen eri tehtäviin voitaisiin tehdä järkevämmän ja toimintaa pystyttäisiin pyörittämään myös pienemmällä henkilöstön määrällä. Myös toiminnan lopettamiseen liittyvät järjestelyt voitaisiin tehdä strukturoidummin, mikäli toiminnan lopettamiselle annettaisiin pidempi varoitus aika ja sitä voitaisiin suunnitella. Selkeisiin tehtäväjakoihin liittyen toivottiin selkeitä rooleja ja vastuunjakoja niin henkilökunnan kuin eri toimijoiden; ministeriön, Finavian ja kaupungin välille. Ehdotettiin myös,

että erilaisten roolien ohella myös viestintävastuu olisi määritelty ja yleisesti olisi sanoitettu, kuka tekee mitä, missä järjestyksessä ja millä vastuilla.

”Se, et mikä ministeriö tai mitkä ministeriöt vastaa ja mikä on esimerkiksi Finavian vastuulla tai kaupungin vastuulla, niin selkeet, niinku selkee vastuiden jäsentäminen.”

Eniten ilmaisia järjestelmällisen toiminnan osalta mainittiin liittyen kaupungin tukipalvelujen apuun. Jatkossa tukipalveluista toivottaisiin apua erityisesti henkilöstön rekrytointiin, työsopimuksiin ja työvuorosuunnitteluun. Tukipalveluista toivottiin myös apua hankintoihin, erityisesti näytteenoton ja karanteenihotellin kilpailutuksiin. Lisäksi toivottiin apua ja tukea raportoinnin kehittämiseen ja sitä kautta tiedolla johtamisen edistämiseen.

Taulukko 21. Järjestelmällisen toiminnan alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Järjestelmällinen toiminta	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Riittävät tarvikkeet (maskit, suojatakit) Varautuminen suojaruukkeiden ja käsidesien Suojausten logistiikka järkevästi niin, että suojaajia on riittävästi	Riittävien suojaajien varmentaminen (n=3)
Huomioitaisiin, miten paperilla jaettu materiaali pysyy ajantasaisena, kun ohjeet muuttuvat nopeasti Lentokentällä otettujen näytevastausten ja ohjeiden tulisi olla selkeitä myös ei suomea äidinkielenään puhuville Kehitettäisiin jatko-ohjeistusprosesseja, jotta voitaisiin varmistaa, että ihmiset oikeasti noudattavat ohjeita Kehitettäisiin toimintoja, että kun ohjeet muuttuvat, saataisiin tiedotettua väestöä nopeasti	Matkustajien parempi tiedottaminen (n=4)
Perehdytykseen tulisi käyttää aikaa, jotta toiminta lähtisi samansuuntaisesti kaikilla Pakkaaminen ja purkaminen olisi voitu tehdä strukturoidummin, jos toiminnanlopettamiseen olisi annettu pidempi varoitusaika ja sitä olisi voinut suunnitella Järjestäytyneempi toiminta Ihmisten sijoittaminen voitaisiin tehdä järkevämmiin Toiminta pyörisi pienemmällä henkilökuntamäärällä	Strukturoidumpi toiminta (n=5)
Tehtäväjaot olisivat selkeät Selkeät roolit Vastuut sovittaisiin selkeämmin	Selkeät tehtäväjaot (n=7)

<p>Olisi mallit olemassa: kuka vastaa mistäkin Selkeät vastuiden jäsentäminen eri toimijoiden välillä (ministeriöt, Finavia, kaupunki) Viestintävastuun määrittäminen Määritelty, kuka tekee mitä, missä järjestyksessä ja millä vastuilla lentokentällä</p>	
<p>Tieto tulisi hankkia strukturoidusti Resurssikeskuksen tehtävien selkeyttäminen Työvuorot suunniteltaisiin etukäteen Henkilöstön rekrytoinnin pitäisi olla yhtenäistettyä Olisi mietittynä, mikä työehtosopimus tai virkaehtosopimus antaa myöten työvuorojen sijoittelulle ja tuntimäärien tekemiselle Työvuorosuunnittelu ei olisi operatiivisen johdon vastuulla Taustalla olisi hallinnolliset rakenteet tuke- massa Henkilöstöhallinnosta tarvittaisiin tukea erilaisten työsopimusten kanssa Olisi nimettynä yhdyssihteeri, joka hoitaisi taksikortit ja viestin välittämiset Hankinnoista vastaava henkilö neuvottelisi esimerkiksi hotellisopimuksen ja koronates- tauksesta yksityisen toimijan kanssa Kilpailutukseen pitäisi tulla vahvempi tuki ja apu kilpailutuksen tekevilta ammattilaisilta Tiedolla johtamiseen teknistä tukea Luodaan kaupungille tapa seurata resurssien käyttöä Raportoinnin tapojen kehittäminen Selkeys siihen, kuka hoitaa palkanlaskennan ja työvuorosuunnittelun Tiedolla johtamisen resurssia paremmaksi</p>	<p>Kaupungin tukipalvelujen apu (n=16)</p>

Henkilöstön pysyvyyden varmistamista kuvattiin kolmella alaluokalla: *pysyvän henkilöstön nimeäminen, yhden päällikön nimeäminen ja johtamisvastuun määrittely* (taulukko 22). Pysyvän henkilöstön nimeämisellä tarkoitettiin muun muassa sitä, että lentokentän terveysturvallisuustoimiin olisi jo etukäteen nimetty tietyt henkilöt ja että kyseiset henkilöt irrotettaisiin kokonaan omista töistään, eikä jatkuvaa vaihtuvuutta näin olisi. Myös terveysturvallisuuden näkökulmasta nähtiin tärkeänä, että henkilöt voisivat työskennellä saman rytmisissä vuoroissa, jotta henkilökunnan keskinäisiä kontakteja voitaisiin rajoittaa ja näin mahdollisesti välttää taudin leviämistä henkilöstön keskuudessa. Lisäksi haastateltavat toivat esiin, että lentokenttätyössä olisi järkevää käyttää siellä jo aiemmin ollutta henkilöstöä, jotta heidän kokemustaan työstä voitaisiin hyödyntää.

Haastateltavat pitivät erityisen tärkeänä sitä, että toiminnalle olisi nimettynä yksi, pysyvä päällikkö, joka ottaisiin toiminnan haltuun. Näin ollen vetovastuu olisi nimettynä jollekin ja ylipäättään vastuu olisi rajattu harvempien hartioille. Tarvittaessa voitaisiin nimetä päällikön alaisuuteen myös esihenkilöitä. Johtamisvastuun määrittäminen esimerkiksi käyttämällä johtamiskaaviota oli haastateltavien mielestä merkityksellistä. Ehdotettiin, että käytössä olisi organisaatiokaavio, josta kävisi selkeästi ilmi, kuka toimintaa johtaa, miten johtaminen jalkautetaan ja mikä työ kuuluu kenellekin. Toiminnan johtamiseen kaivattiin selkeitä pelimerkkejä.

”Mut ennen kaikkea se, että on mallit olemassa, on tiedossa kuka vastaa mistäkin. Koska nythän meillä ei ollut hirveen hyvin tiedossa, et kuka vastaa mistäkin. Et jokainen yritti tehdä parhaansa varmasti. Mut se niinku se lopullinen vastuu, et kenen se lopullinen vastuu on, niin se oli vähän hämärän peitossa kyllä.”

”Edelleenkin mä palaan siihen, että yks ihminen, yks päällikkö ottaa sen haltuun, vaikka sitten hänen muut työtehtävät pitää sitten ehkä jakaa. Että se ois kaikista helpoin ollu ja on edelleenkin. Ja sitten jos toi tehdään uudestaan, niin varmasti ne, joilla on sitä kokemusta, niin kannattaa hyödyntää heitä.”

Taulukko 22. Henkilöstön pysyvyyden varmistamisen alaluokat ja pelkistetyt ilmaukset.

Henkilöstön pysyvyyden varmistaminen	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Lentoturvallisuudesta vastaavat henkilöt olisivat nimettynä Uuden pandemian tapahtuessa lentokentälle nimettäisiin heti pysyvät toimijat Käytettäisiin lentokenttätöissä samoja henkilöitä, jotka olivat olleet siellä aiemminkin Jatkoksa kannattaisi hyödyntää niitä, joilla on kokemusta samanlaisesta toiminnasta Henkilökunta aina samoissa ryhmissä kontaktien rajoittamiseksi Nimettäisiin henkilöstö, joka tekisi pelkästään lentokentällä töitä Poikkeustilanteisiin liittyvää työtä ei tehdä oman työn ohella Ihmiset osaavat Henkilökunta olisi pysyvästi sama, eikä vaihtuisi jatkuvasti	Pysyvän henkilöstön nimeäminen (n=9)
Nimettäisiin päällikkö ja mahdolliset esihenkilöt Yksi yhteinen esihenkilö kaikille Yksi päällikkö ottaisi toiminnan haltuun Vetovastuu ei vaihtuisi Toiminnalle olisi nimettynä yksi pysyvä päällikkö	Yhden päällikön nimeäminen (n=7)

Sosterin tasolla koordinaattori olisi pysyvästi sama henkilö tai niin, että siinä vaihtelisi kaksi henkilöä Vastuut olisi rajattu selkeästi harvempien harjoille	
Organisaatiokaavion pitäisi olla selkeä ja siitä pitäisi ilmetä, kuka toimintaa johtaa, miten johto jalkautetaan ja mikä työ kuuluu kellekin Olisi selvillä, kenellä on lopullinen vastuu Selkeät pelimerkit, miten toimintaa johdetaan ja kuka vastaa mistäkin Johtamiskaaviot olisivat esillä	Johtamisvastuun määrittely (n=4)

Toimintaa tukevaa ja kehittävää johtamista kuvattiin neljällä alaluokalla: *kokemuksista oppiminen tulevaa varten, toiminnan arviointi, rohkea johtaminen ja jaksamisen tukeminen* (taulukko 23). Kokemuksista oppimista kuvattiin esimerkiksi siirtämällä hankittuja oppeja tulevaisuuteen ja tekemällä toiminnasta laajaa arviointia. Haastateltavat mainitsivat, että kriisin aikana ihmisten saama oppi ja näkemykset olisivat tärkeää ottaa huomioon jatkossa. Lisäksi koettiin, että tutkijan opinnäytetyö tulisi tutkia tarkkaan ja huolellisesti ja siitä tulisi ottaa oppia.

”Et sen opin siirtäminen sinne tulevaisuuden suunnitelmiin niin on äärimmäisen tärkeää.”

Eniten mainintoja toimintaa tukevan ja kehittävän johtamisen yläluokassa sai toiminnan arviointi. Haastateltavat kertoivat, etteivät olleet päässeet osallistumaan toiminnan arviointiin, mutta kokivat sen erittäin tärkeäksi. Koettiin vahvasti, että toiminnan arviointia olisi pitänyt tehdä lopuksi, mutta myös pitkin matkaa, jotta toiminnan suuntaa olisi voitu pysähtyä arvioimaan. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että kaiken tasoiset ja eri tehtävissä olleet toimijat tulisivat arvioinnissa kuulluksi ja että kokemukset otettaisiin talteen silloin, kun ne ovat vielä tuoreena muistissa. Päälliköiden tai vastuuhenkilöiden kesken ja vuoronvaihtojen yhteydessä olisi ollut hyvä pitää yhdessä pieniä purkupalaveriteitä myös tiedonsiirtoa varten. Näin yhdessä olisi myös saatu tilaisuus miettiä, miten toimintaa tulisi järjestää. Konkreettisesti ehdotettiin, että koko toiminnan purkutilaisuus olisi voitu järjestää esimerkiksi kuukauden sisällä toiminnan päättymisestä ja se olisi ollut helppo järjestää etäyhteyksin. Ehdotettiin myös, että arvioinnissa voitaisiin hyödyntää matkustajien näkökulmaa eli tutkia sitä, miten matkustajat kokivat lentokentällä tapahtuneen neuvonnan ja miten hyvin he osasivat noudattaa saamiaan ohjeita. Haastateltavat kaipasivat myös itse palautetta siitä, miten työssä onnistuttiin. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta päästä kertomaan kokemuksista ministeriöön.

”Me ollaan osotettu aikalailta kansalaisrohkeutta, et me ollaan kylmäpäisesti lähdetty tollaseen tehtävään, joka jälkikäteen, nyt kun kattoo vuoden taakse päin, niin me ollaan oltu todella hurjii oikeesti. Et me ollaan lähdetty tekemään tollasta niillä vastuilla, niillä niinku mandaateilla, joita ei pystytty ees sanottamaan. Niin kylmäpäisesti me ollaan kyllä lähdetty tekee aika hurjaa tehtävää. Ja miten me siinä mielestäni onnistuttiin tosi hyvin, niin mielestäni me ansaittais jonkun näkönen huomio ja sitten me kyllä ansaittais se, että me päästäis kertoo meidän kokemuksista ministeriöön ja sitte kaupunkitasosesti joku klousaus olis musta tosi tärkeä.”

Rohkea johtaminen toistui useissa vastauksissa. Sillä tarkoitettiin selkeää otetta johtamiseen, ylemmän johdon tasolta koordinoivampaa johtamista ja kokonaiskuvan hahmottamista sekä toimivampaa linjaorganisaatiota. Johtamisjärjestelyt tulisi saada heti alussa kuntoon ja henkilöstöä tulisi määrätä matalammalla kynnyksellä uusiin tehtäviin. Koettiin, että operatiiviselle johtamiselle pitäisi saada enemmän tilaa ja, että kokonaisuuden johtajalla täytyisi olla terveydenhuollon substanssiosaamista.

”Ehkä semmosta niinkun koordinoivampaa ylemmän johdon johtamista, semmosta kokonaiskuvan hahmottamista ja johtamista. Et semmosta aika niinku, sil tavalla aika rajuakin johtamistyötä, mihin meil ei oikeen oo totuttu, et sut voidaan määrätä tekemään jotakin tämmöstä. Niin tos koh-
taa koen, et oltais sellasta tarvittu.”

Jaksamisen tukemisen kehittämistä pidettiin tärkeänä. Ehdotettiin esimerkiksi ruokailun järjestämistä henkilökunnalle työvuorojen aikana sekä kiitoksena toiminnan päättämisen jälkeen. Tärkeänä koettiin keskusteluhetkien järjestämistä liittyen siihen, miten pandemiatilanne on kuormittanut henkilöstöä. Työnohjausta olisi pitänyt saada kaikille.

Taulukko 23. Toimintaa tukevan ja kehittävän johtamisen alaluokat ja pelkistetyt il-
maukset.

Toimintaa tukeva ja kehittävä johtaminen	
Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Hankitut opit pitää siirtää tulevaisuuteen Tutkijan lopputyö tulisi tutkia tarkkaan ja huolellisesti ja siitä pitäisi oppia Toiminnan laaja arviointi olisi tarpeen, jotta voitaisiin oppia tulevaa varten Kriisin aikana ihmisten saama oppi ja näkemykset otettaisiin huomioon	Kokemuksista oppiminen tulevaa varten (n=4)
Olisi ollut kiva saada raportti siitä, miten onnistuttiin Olisi ollut kiva olla jälkiarviointitilanteessa Olisi oleellista, että kaiken tasoiset toimijat ja eri tehtävissä olleet henkilöt tulisivat kuulluiksi Toiminnan suuntaa olisi pitänyt pysähtyä miettimään	Toiminnan arviointi (n=20)

<p>Keskeisten toimijoiden kokoaminen yhteen "klousaus"-palaveriin olisi hirveän tärkeää Yhteinen käsittely olisi tärkeää Olisi ansaittua päästä ministeriöön kertomaan kokemuksista Väliarviointi olisi hyvä tehdä On tärkeää, että tiedot tallennetaan, kun ne ovat vielä muistissa Olisi hyvä arvioida, miten matkustajat kokivat toimet lentokentällä, miten he kokivat ohjeistukset, olivatko ohjeistukset toimivia, kuinka nopeasti he saivat testitulokset ja toteuttivatko he karanteenia Olisi hyvä arvioida, onnistuttiinko prosessissa oikeasti tuottamaan asiakasneuvontaa, niin että se meni perille Purkupalaveri olisi voitu järjestää heti etäyhteyksien kautta Päälliköiden kesken olisi pitänyt olla purkupalaveri Toiminnan arviointitilaisuus olisi voitu järjestää Teamsin kautta ensimmäisen kuukauden sisällä olleille Alemman johtoportaana kanssa olisi pitänyt arvioida, miten he kokivat toiminnan ja yhteistyön päälliköiden kanssa Arviointi olisi hyödyllistä ja ihan hienoa Arviointia voisi tehdä monissa kohdissa Arviointia voisi tehdä vaikka jonkun operatiivisen kokouksen loppuksi Muutaman vastuuhenkilön kesken olisi ollut hyvä pitää pieniä arviointipalavereja, ettei vuoronvaihto olisi mennyt kapulan vaihtona Vuoronvaihdon yhteydessä olisi pitänyt käyttää jonkun verran aikaa ja miettiä, miten homma kannattaisi tehdä</p>	
<p>Johto heti alusta alkaen kuntoon Ylemmän johdon tasolta tarvittaisiin koordinoivampaa johtamista ja kokonaiskuvan hahmottamista Johtamisen pitäisi olla selkeää Rajumpaa johtamista: työntekijöitä pitäisi määrätä tehtäviin Henkilöstöä tulisi irrottaa matalammalla kynnyksellä Poikkeustilanteissa henkilöitä irrotetaan heti omasta työstä johtamistehtäviin Rohkeita ratkaisuja ihmisten irrottamisesta omista tehtävistä Enemmän tilaa operatiiviselle johtamiselle Toimiva linjaorganisaatio Organisaation koneisto on kunnossa Kokonaisuuden johtajalla täytyy olla terveydenhuollon substanssiosaamista</p>	<p>Rohkea johtaminen (n=11)</p>

<p>Konkreettista palautumista voisi kehittää jotenkin Työnohjausta olisi pitänyt olla tarjolla kaikille Henkilöstölle pitäisi olla keskusteluhetkiä liittyen siihen, miten jaksaa pandemian keskellä, kun koko ajan pitää venyä ja venyä Henkilökunnalle olisi voinut saada tuotua ruokaa kaupasta Henkilökunnalle voisi järjestää tapaamisen tai ruokailun heidän huomioimisekseen</p>	<p>Jaksamisen tukeminen (n=5)</p>
---	-----------------------------------

5.4 Tulosten yhteenveto

Kolmen tutkimuskysymyksistä johdetun pääluokan alle syntyi yhteensä 16 yläluokkaa ja näiden alle 74 alaluokkaa. Pelkistettyjä ilmauksia oli yhteensä 486 kappaletta. Yhteenveto tuloksista on esitelty taulukossa 24.

Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista edistävästä asioista olivat: tulevaisuuden tapahtumiin varautuminen, tiedolla johtaminen, tehtävän ymmärtäminen, työn merkityksellisyden kokeminen, kyvykkyys toimia kriisitilanteissa, yhdessä tekeminen ja ammatitiosaamisen hyödyntäminen. Pelkistettyjen ilmaisujen määrän perusteella esihenkilöiden mielestä kriisijohtamista edistivät erityisesti kyvykkyys toimia kriisitilanteissa, yhdessä tekeminen, tiedolla johtaminen ja työn merkityksellisyden kokeminen. Kyvykkyyttä toimia kriisitilanteissa kuvailtiin muun muassa tavoitteellisuutena, joustavuutena, intona tehdä töitä ja rauhallisena pysymisenä. Yhdessä tekemisen kerrottiin olleen sujuvaa viranomaisyhteistyötä, sujuvaa roolijakoa, yhteistyötä yli organisaatorajojen, yhteishenkeä ja hyvää työilmapiiriä. Tiedolla johtamisella tarkoitettiin tiedon ja ohjeiden saamista ja sen jakamista sekä kynnyksetöntä viestintää. Työn merkityksellisyden kokemisen kerrottiin ilmenevän työn kokemisena jännittävänä, ylpeytenä työstä ja vastuunkantona.

Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista haittaavista asioista olivat: epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja ohjeissa, epäselvyydet toiminnan organisoinnissa, henkinen kuormitus, organisaatioiden byrokratia ja tilannejohtamisen haasteet. Pelkistettyjen ilmauksien lukumäärän perusteella kriisijohtamista haittaavia asioita olivat erityisesti epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja ohjeissa, epäselvyydet toiminnan organisoinnissa ja henkinen kuormitus. Epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja ohjeissa koskivat muun muassa selkeiden ohjeiden puuttumista, sekavaa

tiedottamista ja epätarkkaa raportointia. Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa ilmeivät esimerkiksi nopeina muutoksina, rekrytoinnin haasteina, tiedon vähyytenä Covid-19-taudista, puutteellisena tiedonsiirtona vuoronvaihdossa tai siinä, ettei määrättyjä rooleja noudatettu. Henkinen kuormitus johtui muun muassa kiireestä, pandemiatyön tekemisestä oman työn ohella ja tilanteen sekavuudesta.

Esihenkilöiden näkemykset organisaation kriisijohtamisen kehittämisestä jatkossa koskivat: organisaatioiden varautumista, järjestelmällistä toimintaa, henkilöstön pysyvyyden varmistamista ja toimintaa tukevaa ja kehittävää johtamista. Pelkistettyjen ilmaisujen lukumäärän perusteella jatkossa kehitettäviä asioita ovat ainakin organisaatioiden varautuminen, järjestelmällinen toiminta ja toimintaa tukeva ja kehittävä johtaminen. Organisaatioiden varautumisessa tärkeimmäksi nähtiin suunnitelmien mukainen varautuminen ja valmistautuminen. Järjestelmällisessä toiminnassa merkittävimäksi kehittämiskohteeksi nähtiin kaupungin tukipalvelujen apu. Toimintaa tukevan ja kehittävän johtamisen suurin kehityskohde oli toiminnan arviointi.

Taulukko 24. Tulosten yhteenveto.

Tulosten yhteenveto		
Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista edistävästä asioista	Esihenkilöiden näkemyksiä kriisijohtamista haittaavista asioista	Esihenkilöiden näkemyksiä organisaation kriisijohtamisen kehittämisestä jatkossa
Tulevaisuuden tapahtumiin varautuminen Tapahtumien ennakkointi (n=3) Varautumisohjeet eri tilanteisiin (n=11)	Epäselvyydet toimintaa ohjaavissa säädöksissä ja ohjeissa Epäselvyys sovellettavissa laeissa (n=2) Sekava tiedottaminen (n=9) Selkeiden ohjeiden puuttuminen (n=19) Raportoinnin epätarkkuus (n=6)	Organisaatioiden varautuminen Organisaatioiden välinen yhteistyö (n=2) Suunnitelmien mukainen varautuminen ja valmistautuminen (n=25) Kuntien päätäntävaltaa tukeva lainsäädäntö (n=4) Näytteenoton etukäteissuunnittelu (n=3)
Tiedolla johtaminen Työryhmiin osallistuminen (n=3) Tiedon ja ohjeiden saaminen (n=8) Saatavilla olevan tiedon hankinta (n=10) Ohjeiden ja tiedon jakaminen ja toimeenpano (n=11) Kynnyksetön viestintä (n=8)	Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa Tiedon vähyyys Covid-19-taudista (n=7) Nopeat muutokset (n=9) Ohjeiden soveltaminen eri tavoin (n=3) Määrättyjä rooleja ei noudatettu (n=7) Epäselvät vastuut (n=3) Perehdytyksen puute (n=4) Rekrytoinnin haasteet (n=7) Puutteellinen tiedonsiirto vuoronvaihdossa (n=5)	Järjestelmällinen toiminta Riittävien suojaimien varmistaminen (n=3) Matkustajien parempi tiedottaminen (n=4) Strukturoidumpi toiminta (n=5) Selkeät tehtäväjaot (n=6) Kaupungin tukipalvelujen apu (n=16)

	Puutteet työvälaineissä (n=6)	
Tehtävän ymmärtäminen Tehtävän ja ohjeiden selkeys (n=7) Ohjeiden perustelut (n=3) Tehtävien priorisointi (n=3)	Henkinen kuormitus Pelko (n=3) Kiire (n=10) Raskas vuorotyö (n=2) Pandemiatyön tekeminen oman työn ohella (n=5) Tilanteen sekavuus (n=3) Huonokuntoiset matkustajat (n=2)	Henkilöstön pysyvyyden varmistaminen Pysyvän henkilöstön nimeäminen (n=9) Yhden päällikön nimeäminen (n=7) Johtamisvastuun määrittely (n=5)
Työn merkityksellisyyden kokeminen Ylpeys tehtävästä (n=5) Työn kokeminen jännittävänä (n=9) Vastuunkanto (n=8) Vakava suhtautuminen tehtävään (n=4)	Organisaatioiden byrokraatia Viestinnän hierarkkisuus (n=4) Kaupungin byrokraatia (n=4) Lentoaseman byrokraatia (n=6)	Toimintaa tukeva ja kehittävä johtaminen Kokemuksista oppiminen tulevaa varten (n=4) Toiminnan arviointi (n=20) Rohkea johtaminen (n=11) Jaksamisen tukeminen (n=5)
Kyvykkyys toimia kriisitilanteissa Joustavuus (n=4) Into tehdä työtä (n=12) Tavoitteellinen työskentely (n=10) Kyky toimia kriisitilanteessa (n=2) Rauhallisena pysyminen (n=3) Rohkeus (n=4) Reagointikyky (n=13) Ratkaisukeskeisyys (n=8)	Tilannejohtamisen haasteet Johtamattomuus (n=2) Liiallinen varovaisuus (n=3) Vaihtuva johtovastuu (n=6) Yksin johtaminen (n=4)	
Yhdessä tekeminen Sujuva viranomaisyhteistyö (n=16) Yhteistyö yli organisaatiörajojen (n=9) Yhdessä johtaminen (n=5) Läsnä oleva johtaminen (n=3) Selkeät roolijaot (n=5) Delegointi (n=2) Yhteishenki (n=9) Hyvä työilmapiiri (n=7)		
Ammattiosaamisen hyödyntäminen Terveysturvallinen työskentely (n=8) Ammattitaitoinen työskentely (n=3)		

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön tuloksia suhteessa kriisijohtamisen teoriaan ja aiempaan tutkimusnäyttöön, pohditaan tulosten merkitystä kohdeorganisaatiolle ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Luvussa käydään myös läpi opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta.

6.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden kokemuksia kriisiajan johtamisesta ja hallinnasta. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa kriisijohtamisen ja -hallinnan onnistumisesta terveysalalla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Mitkä tekijät esihenkilöiden mielestä edistivät kriisijohtamista Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä? Mitkä tekijät esihenkilöiden mielestä haittasivat kriisijohtamista Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä? Miten esihenkilöiden mielestä organisaation kriisijohtamista tulisi jatkossa kehittää? Opinnäytetyön tulokset vastaavat moninaisesti ja laajasti esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Näin ollen työssä saatiin kuvattua esihenkilöiden kokemuksia ja tuotettua tietoa kriisijohtamisesta ja hallinnasta terveysalalla. Opinnäytetyön tuottamia tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation ja muiden organisaatioiden kriisijohtamisjärjestelmien kehittämisessä.

Esihenkilöiden kokemuksista löytyi suurimmaksi osaksi yhtäläisyyksiä ja samoja teemoja, kuin kriisijohtamisen teoriassa ja aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Yhteiskunnan Turvallisuusstrategiassa (Turvallisuuskomitea 2017: 14-16) määritellyistä hyvän johtamisen edellytyksistä haastateltavien mainitsemina nousivat esiin seuraavat teemat: selkeän johtovastuun määrittäminen, eri toimijoiden roolien määrittäminen, tilanteen kehittymisen ennakointi, kriisiviestintä, tiedon jakaminen ja yhteistyö.

Yhteistyön koettiin olevan yksi merkittävimmistä kriisijohtamisen onnistumista edistävästä asioista. Viranomaisyhteistyön koettiin olleen sujuvaa ja yhteistyön toimineen myös yli organisaatorajojen. Hyvästä yhteistyöstä kertoivat myös esihenkilöiden kokemukset lentoasemalla työskennelleiden kesken vallinneesta hyvästä työilmapiiristä ja yhteishengestä. Sujuvan viranomaisyhteistyön merkitys korostuukin ottaen huomioon lentoaseman viranomaiskeskeinen toimintaympäristö, jossa merkittävimmin yhteistyökumppaneina haastateltavien mukaan olivat ainakin Finavia, Tulli ja Rajavartiolaitos. Deitchmanin (2013) mukaan kriisin hoitoon osallistuvien välinen yhteistyö on yksi keskeinen edellytys kriisijohtamisen onnistumiselle. Myös Holapan (2015: 85-87) pro gradu

-tutkimuksen mukaan onnistuneen viranomaisyhteistyön mahdollistajat olivat muun muassa yhteistyöosaaminen ja yhteinen halu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toisena merkittävänä kriisijohtamista edistävänä asiana pidettiin **kyvykkyyttä toimia kriisitilanteessa**. Esihenkilöt kuvailivat tämän näyttäytyneen muun muassa hyvänä reagoitokykyinä, ratkaisukeskeisyytenä ja tavoitteellisena työskentelynä. Nämä seikat eivät suoranaisesti nousseet esiin kirjallisuudesta ja tutkimuksista, mutta niiden voidaan ajatella heijastavan Deitchmanin (2013) näkemyksiä hyvän kriisijohtajan ominaisuuksista, kuten päätöksentekokyky ja koordinoitukyky.

Kriisitilanteessa pyritään pitkälti johtamaan normaaliolojen johtamiskäytäntöjen mukaisesti. Varautumissuunnitelmassa tulisi varautua nimeämällä tilanneorganisaatio, määrittämällä johtovastuut ja nimeämällä avainhenkilöt sekä heille sijaiset. (Juntunen ym. 2009: 33; Seeck 2009: 8; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 42-44.) Haastateltavat kokivat kriisijohtamista haittaavina tekijöinä erityisesti **epäselvyydet liittyen toiminnan organisointiin**. Tämä näyttäytyi muun muassa nopeina muutoksina, tiedon vähyytenä Covid-19-taudista ja määrättyjen roolien noudattamattomuutena. Lisäksi koettiin jonkin verran **tilannejohtamisen haasteita**: esimerkiksi selkeää johtovastuuta ei haastateltavien mukaan määritetty. Haastateltavat kokivat johtovastuun epäselväksi usein vaihtuvan koordinointi- ja päällikkövastuun vuoksi. Eri toimijoiden roolien määrittämisessä koettiin jonkinasteista ristiriitaa. Haastateltavat toivat esille, että ajoittain roolit ja tehtävät olivat selkeitä ja sen avulla toimintaa saatiin toteutettua sujuvasti. Toisaalta ajoittain rooleissa oli myös epäselvyyttä ja sovittuja rooleja ei välttämättä noudatettu.

Kriisiviestinnästä ja tiedon jakamisesta haastateltavilla oli niin toimintaa edistäviä kuin haittaaviakin kokemuksia. Esihenkilöt kokivat tiedon ja ohjeiden saamisen ja jakamisen tärkeäksi ja pyrkivät myös itse hankkimaan tietoa Covid-19-taudin luonteesta. Työryhmiin kuulumisen koettiin edistävän omaa tiedontarvetta. **Tiedolla johtaminen** onnistuessaan oli yksi kriisijohtamista edistäneistä asioista. Toisaalta tiedottamista pidettiin ajoittain myös sekavana, ja haittaaviksi tekijöiksi koettiin tiedon paljous ja nopea vanheneminen. Myöskään ohjeita ei koettu olevan riittävästi. Näin ollen **epäselvyydet toimintaa ohjaavissa ohjeissa ja säädöksissä** muodostivat yhden ison tekijän kriisijohtamista haittaavana teemana. Huhtala ja Hakala toteavat, että kriisin hetkellä tiedontarve korostuu, tieto on toiminnan merkittävä edellytys ja kriisiviestinnän onnistuminen vaatii oikeiden tietojen oikea-aikaista välittämistä (2007: 17-18). Haastateltavien vastauksista on pääteltävissä, että heidän tiedontarpeensa oli korostunut, eivätkä he aina kokeneet saaneensa riittävästi tietoa kriisijohtamisen tueksi. Vastausten perusteella

voidaan pohtia, oliko haastateltavien kyvykkyys pitää yllä oikeanlaista tilannekuvaa heikentynyt. Tilannekuvan merkitys kriisijohtamisessa on tärkeä, sillä oikeanlainen tilannekuva on peruste päätöksenteolle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 39-41).

Organisaatioiden byrokratia nähtiin myös osan haastateltavien mukaan haittaavana tekijänä. Byrokratia näyttäytyi sekä lentoaseman toimintaympäristöön liittyvänä byrokratiana, kuten kulkulupiin liittyvinä haasteina, sekä Vantaan kaupungin omana byrokratiana. Myös viestinnässä nähtiin hierarkkisuutta. Byrokratian haittavaikutukset on huomattu myös kirjallisuudessa. Seeckin ja Lavennon (2009: 35, 39) mukaan kriiseissä byrokraattinen toimintamalli voikin olla ongelmia aiheuttava ja jopa hidastaa toimintaa. Byrokraattinen organisaatio on viestinnässään joustamaton.

Organisaatioiden varautuminen nousi yhdeksi merkittäväksi keinoksi, jolla kriisijohtamista pitäisi haastateltavien mukaan kehittää jatkossa. Tilanteen kehittymisen ennakkoinnin suhteen haastateltavat kokivat, että organisaation olemassa olevista varautumisohjeista oli hyötyä toiminnan järjestelyissä, samoin kuin omasta henkisestä kyvystä ennakoita ja valmistautua tuleviin tapahtumiin. Toisaalta organisaation pandemiasuunnitelma koettiin myös riittämättömäksi ja esihenkilöiden mielestä jatkossa pandemia-suunnitelma tulisi päivittää ja suunnitelman sisällöstä tulisi tiedottaa myös henkilöstölle. Suunnitelmassa tulisi huomioida myös viranomaisnäkökulma sekä lentoasemalla toimimisen erityispiirteet. Varautuminen on merkittävä osa kriisijohtamista ja hyvällä varautumisella, kuten organisaatiota uhkaavien riskitekijöiden ennakkoinnilla voidaan helpottaa ja mahdollistaa organisaation kriisijohtamisen onnistuminen itse kriisin tapahtuessa. (Juntunen & Nurmi & Stenvall 2009: 32-35; Seeck 2009: 5-8; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 32-34.) Selkeän johtovastuun ja eri toimijoiden roolien määrittämisessä sekä tilanteen kehittymisen ennakkoinnissa korostuvat organisaation ennakkointikyky ja varautumissuunnitelman merkitys. Haastateltavat kokivat heikkouksia kaikissa edellä mainituissa teemoissa, ja näiden heikkouksien koettiin ajoittain haitanneen kriisijohtamisen onnistumista. Toisaalta onnistuessaan esimerkiksi roolien selkeä määrittely oli kriisijohtamista edistävä tekijä. Esiin nousee kysymys, oliko organisaation varautumissuunnitelma riittävä ja oliko siinä osattu varautua lentoasemalla järjestettäviin terveys-turvallisuustoimiin?

Toimintaa tukeva ja kehittävä johtaminen eli esimerkiksi toiminnan arviointi ja rohkea johtamistyyli olivat myös esihenkilöiden mielestä tärkeä organisaation kriisijohtamisessa jatkossa kehitettävä aihe. Haastateltavat kertoivat, ettei toiminnan arviointia ollut heidän kokemuksensa mukaan tehty juurikaan tai ollenkaan. Toiminnan arviointi on kuitenkin palautumisvaiheen merkittävä osa, sillä läpikäyty kriisi on organisaatiolle

mahdollisuus muutokseen ja oppimiseen sekä kriisijohtamisen kehittämiseen. Kriisissä onnistumista ja arviointia tulee käsitellä siihen osallistuneiden henkilöiden kanssa. Esiintulleiden havaintojen ja kehittämis ehdotusten perusteella muokataan organisaation varautumissuunnitelmaa. (Juntunen ym. 2009: 34-35; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019: 48-49.)

Tuloksissa oli myös tekijöitä, jotka eivät nousseet esiin aiemmassa kirjallisuudessa tai tutkimuksissa. Esimerkiksi **henkinen kuormitus** koettiin kriisijohtamista haittaavana tekijänä. Kriisijohtamista edistäviksi asioiksi nousi esiin **työn merkityksellisuuden kokeminen, ammattitaitoinen työskentely** sekä **tehtävän ymmärtäminen**. Merkittävänä organisaation kriisijohtamisen jatkokehittämisen teemana nousi esiin **järjestelmällinen toiminta**. Myös **henkilöstön pysyvyyden varmistaminen** nähtiin tärkeänä jatkossa.

Tutkimuskysymyksiin vastanneiden alkuperäisilmaisujen sekä ala- ja yläluokkien lukumäärän perusteella voidaan todeta, että kriisijohtaminen on kompleksinen ilmiö, joka ei yksiselitteisesti onnistu tai epäonnistu. Kriisijohtamisessa tilanteet voivat muuttua yhtäkkiä ja aiemmin kriisijohtamisen onnistumista hyvin tukeneet toimet tai asiat voivatkin tilanteen kehittyessä muuttua riittämättömiksi tai jopa haittaaviksi. Myös yksilöiden aiemmat elämäkokemukset ja näkemykset vaikuttavat heidän näkökulmiinsa ja tapoihinsa arvioida kriisijohtamista. Vaikka esihenkilöiden vastauksissa korostuivat tietyt teemat, myös hajontaa vastauksissa oli paljon. Näiden seikkojen vuoksi joitain aiheita saattoi esiintyä sekä kriisijohtamista edistävissä että haittaavissa vastauksissa.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Vantaan kaupungin kriisijohtamisen kehittämisessä kriisin eri vaiheissa. Työtä voidaan käyttää toiminnan arvioinnin välineenä, josta voidaan ottaa oppia organisaation varautumissuunnitelmien tekoon ennakoitavaiheessa sekä itse toimintavaiheessa eri toimien organisoinnissa. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää sekä terveydenhuoltoalaan liittyvissä että muissakin organisaatioissa.

6.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen toteuttamisessa on noudatettu hyvän tutkimuskäytännön periaatteita, kuten huolellisuutta ja rehellisyyttä sekä tarkkuutta niin tutkimusta suunniteltaessa, sitä toteutettaessa ja siitä raportoidessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6-7). Tutkimussuunnitelmassa pyrittiin huomioimaan erilaiset tutkimuseettiset kysymykset ja näkökannat niin haastattelujen toteuttamiseen ja haastateltavien oikeuksiin kuin tutkijaan oman

osuuden pohdintaan. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös tarvittavien tutkimusluvien hankkimista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6-7). Tutkimusluvan myönsi Vantaan kaupunginjohtaja Ritva Viljanen 5.3.2021.

Tutkimukseen osallistui yhdeksän haastateltavaa, joilla on oikeus pysyä anonyymeina sekä oikeus salassapitoon ja luottamuksellisuuteen. Haastattelutilanteissa tutkittavilla on aina oikeus olla vahingoittumatta henkisesti, fyysisesti tai taloudellisesti. Tutkimukseen osallistuneiden kohdalla noudatettiin tietoisien suostumuksen periaatetta eli tutkittavilla oli oikeus tulla tietoisiksi tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, miten tuloksia aiotaan käyttää. Nämä asiat tiedotettiin tutkittaville etukäteen (liite 2). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkittavilta ei kerätty henkilötietoja eli tutkimuksessa ei kerätty henkilörekisteriä. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta antaa kirjallinen suostumus (liite 3) tutkimukseen osallistumisesta, mutta jokainen haastateltava päätyi antamaan suostumuksensa suullisesti ennen haastattelua. Haastateltavilla oli oikeus perua osallistumisensa milloin tahansa tutkimuksen aikana, jolloin heiltä kerättyä haastattelumateriaalia ei olisi hyödynnetty tutkimuksessa. Kukaan haastateltavista ei perunut osallistumisestaan haastattelun aikana tai sen jälkeen. Haastateltavia hankittiin nimeämismenetelmällä eli jokaista haastateltavaa pyydettiin nimeämään henkilöitä, joiden he tiesivät työskennelleen tutkimusta koskevissa tehtävissä. Haastateltaville ei kerrottu, olivatko heidän nimeämänsä henkilöt kutsuttu tai osallistuneet haastatteluun. Haastattelupyynnöistä kiellettiin kolme kutsun saanutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019: 7-13.)

Tutkija litteroi haastattelut itse ja haastattelunauhoitteita säilytettiin vain tutkittavan omalla tietokoneella. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 88 sivua. Tutkimuskysymyksiin vastaavat vastaukset koodattiin haastatteluiden perusteella, eikä vastauksista voi tunnistaa haastateltavia. Haastatteluiden alussa jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin tämän omasta työkokemuksesta johtamisesta niin sanotuissa normaalioloissa sekä kriisi- tai poikkeustilanteiden aikana, mutta nämä kuvailut jätettiin pois lopullisesta analyysistä, jottei haastateltavien anonyymius vaarantuisi. Haastattelunauhoitteet ja litteroinnit hävitetään, kun tutkimusraportti on valmistunut. Haastatteluiden käsittelyssä ja analysoinnissa turvattiin kaikissa vaiheissa tutkittavien oikeus yksityisyyteen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019: 7-13.)

Haastattelujen analysointi tehtiin aineistolähtöisesti noudattaen Tuomen ja Sarajärven (2009: 107-113) oppeja ja ohjeita. Aineisto pelkistettiin, klusteroitiin ja käsitteellistettiin. Prosessin myötä aineistosta muodostui useita yläluokkia, jotka sijoitettiin suoraan tutki-

muskysymyksistä johdettujen pääluokkien alle. Yläluokista olisi voitu vielä tehdä yhdistäviä luokkia, mutta tämä haluttiin jättää tekemättä, jotta tuloksista ei muodostuisi liian abstrakteja. Myös haastateltavien ääni saatiin näin paremmin kuuluviin ja analyysissä päästiin toteuttamaan kvalitatiivisen tutkimuksen periaatetta eli tuomaan esiin tutkittavien mielipiteitä ja kokemuksia (Kyngäs & Mikkonen & Kääriäinen 2020: 9). Objektivisen työskentelyotteen lisäämiseksi aineiston analyysivaiheessa käytiin säännöllistä vuoropuhelua opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Tutkimuksen luotettavuutta on analysoitu arvioimalla koko tutkimusta laaja-alaisesti ja eri näkökulmista: tutkimusmenetelmän kykyä vastata tutkimusongelmaan, tutkimuksen prosessia, toteutumista ja tuloksia kokonaisuutena sekä tutkijan toimintaa prosessin aikana. Tutkija on jatkuvasti tiedostanut oman työkokemuksensa kautta saavutetun esiyymmärryksen kriisijohtamisen ilmiöstä ja näin ollen tutkija on tiedostanut omat mahdolliset ennakkokäsityksensä ja pyrkinyt pysymään mahdollisimman objektiivisena. Toisaalta tutkijan esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä on myös helpottanut kriisijohtamisen teoriaan tutustumista sekä edesauttanut teemahaastatteluiden ja aineistolähtöisen analyysin onnistumista, jotta tutkimuksen tulokset voisivat vastata tutkimuskysymyksiin. (Aaltio & Puusa 2020: 11.)

Tutkija pohti ja tarkensi omaa rooliaan Vantaan sosiaali- ja terveystoimen tutkimuslautakunnan pyynnöstä tutkimuslupaprosessin aikana, sillä pääsääntöisesti Vantaa ei myönnä tutkimuslupia oman työyhteisön tutkimiseen. Tutkijan ei voida kuitenkaan varsinaisesti katsoa tutkineensa omaa työyhteisöään, sillä kyseessä oli määräaikainen, laajan yhteiskunnallisen poikkeustilanteen aiheuttama tehtävä, johon henkilöstöä oli siirretty kaupungin monista toiminnoista väliaikaisesti kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen turvin. Tutkijan oma komennus tehtävässä kesti kuusi viikkoa, eikä tutkija komennuksensa aikana työskennellyt suurimman osan haastatteluun kutsuttujen kanssa. Tutkimuksessa haastateltiin esihenkilötehtävissä olleita henkilöitä, joiden vastualueet vaihtelivat tehtävän mukaan. Tehtävänkuvia ja titteleitä ei tutkijan kokemuksen mukaan ollut määritelty, eikä myöskään varsinaisia esihenkilö-alaisuhteita, sillä tehtäväsiirtojen ajan työntekijöiden viralliset, hallinnolliset esimiehissyydet pysyivät edelleen voimassa. Tämä tukee myös sitä, etteivät lentoasemalla poikkeustehtävissä olleet työntekijät muodostaneet perinteiseen ja viralliseen työyhteisöön rinnastettavissa olevaa yhteisöä. Edellä mainitut tekijät huomioiden voidaan katsoa, etteivät tutkija ja haastateltavat muodostaneet työyhteisöä eli ristiriitaa oman työyhteisön tutkimisesta ei synny.

Tutkija on läpi tutkimusprosessin tiedostanut roolinsa tutkittavan ilmiön suhteen ja pyrkinyt pysymään mahdollisimman objektiivisena. Tutkijan objektiivisuutta vahvistettiin myös teemahaastattelun teemojen määrittelyssä: teemat perustuivat kriisijohtamisen ja kriisinhallinnan teoriaan. Tutkijan rooli korostui teemahaastatteluiden teossa, minkä vuoksi apukysymykset kirjattiin mahdollisimman avoimiksi. Haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi antoivat tutkijalle mahdollisuuden arvioida kriittisesti omaa objektiivisuuttaan, ja tutkijan mielestä objektiivisuus säilytettiin haastatteluissa hyvin. Tulosten muodostamisessa tutkija seurasi tiiviisti aineistolähtöisen sisällönanalyysin ohjeita ja kävi aktiivista keskustelua opinnäytetyön ohjaajan kanssa analyysistä. Tulosten pohdintavaiheessa tutkija laski yläluokkien sisältämien alkuperäisten ilmaisujen määrän suhteessa pääluokan kaikkiin alkuperäisten ilmaisujen määrään ja sai näin esille kunkin pääluokan merkittävimmät löydökset. Tutkija huomasi näin, etteivät jotkin haastatteluista mieleen jääneistä aiheista nousseetkaan merkittäviksi löydöksiksi pääluokkien sisällä. Prosenttiosuuksien laskeminen selvensi, mitkä merkittävimmät tekijät olivat ja vahvisti tutkijan objektiivisuutta tuloksia esitellessä.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän työn johtopäätöksinä voidaan esittää seuraavaa:

- Sujuva yhteistyö ja kyvykkyys toimia kriisitilanteissa ovat merkittäviä edistäviä tekijöitä kriisijohtamisessa.
- Epäselvyydet toiminnan organisoinnissa haittaavat kriisijohtamista.
- Organisaation tulee kehittää kriisitilanteiden toiminnan arviointia kriisijohtamisen kehittämiseksi.
- Organisaation tulee kehittää varautumistaan osana kriisijohtamisen prosessia.

Opinnäytetyöstä voitaisiin jalostaa useita jatkotutkimusaiheita. Helsinki-Vantaan lentoasemalla tehtyjen toimien onnistumista voitaisiin arvioida edelleen käyttämällä kriisijohtamisen arviointimallia (Seeck 2009: 10), jossa arvioidaan kriisijohtamisen onnistumista ja epäonnistumista kriisijohtamisen piirteiden mukaan. Piirteet ovat: varoitussignaalien havaitseminen, kriisin leviäminen, toiminnan jatkuminen, vaikutukset oppimiseen, maineen hallinta, resurssien saatavuus ja päätöksenteko. Arviointi voitaisiin tehdä joko kevästä 2020 tai syksystä 2020 kesään 2022, jolloin Vantaan kaupungin järjestämä Covid-19-pandemiaan liittyvä toiminta päättyi Helsinki-Vantaan lentoasemalla.

Tässä opinnäytetyössä käytettyä haastattelurunkoa tai kriisijohtamisen arviointimallia voitaisiin myös käyttää hyödyksi arvioitaessa Vantaan kaupungin onnistumista yleisesti Covid-19-pandemiaan liittyvissä toimissa. Arviointia voitaisiin tehdä henkilöstön tai kuntalaisten näkökulmasta.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia ja selvittää, voitaisiinko kriisijohtamisen arviointimallista saada jalostettua erityisesti suomalaiseen yhteiskuntaan soveltuva arviointimalli. Mallin kehittämisessä voitaisiin käyttää tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia eli yläluokkien aiheita ja niistä johdettavia laajempia teemoja. Tällöin olisi tarpeen selvittää, toistuisivatko samat yläluokat esimerkiksi toisen kriisitilanteen arvioinnissa samassa kohdeorganisaatiossa, saman tai eri kriisitilanteen arvioinnissa toisessa terveydenhuollon organisaatiossa tai minkä vain kriisitilanteen arvioinnissa täysin erilaisessa organisaatiossa. Saataisiinko näillä arvioilla tuotettua kriisijohtamisen ja kriisitilanteiden hallintaa arvioiva malli, jota voitaisiin käyttää erityisesti Suomessa tapahtuvia kriisitilanteita tutkittaessa?

Lähteet

Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Belfroid, Evelien - Fraser, Graham – Roßkamp, Dorothee – Swaan, Corien – Timen, Aura 2020. Towards defining core principles of public health emergency preparedness: scoping review and Delphi consultation among European Union country experts. BMC Public Health 20: 1-16.

Cammarota, Gianmaria - Capuzzi, Fabio - Della Corte, Francesco - De Vita, Nello – Grossi, Francesca – Pulvirenti, Simone - Ragazzoni, Luca – Santangelo, Erminio – Vaschetto, Rosanna - Verdina, Federico 2020. Critical Care Surge Capacity to Respond to the COVID-19 Pandemic in Italy: A Rapid and Affordable Solution in the Novara Hospital. Prehospital and Disaster Medicine 35 (4): 431-433.

Deloitte 2021. Selvitys koronakriisin aikana toteutetun valtioneuvoston kriisijohtamisen ja valmiuslain käyttöönoton kokemuksista. Valtioneuvoston selvitys 2021:1. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162677/2021_1_VN_Selvitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 15.8.2022.

Deitchman, Scott 2013. Enhancing Crisis Leadership in Public Health Emergencies. Disaster Medicine and Public Health Care Preparedness 7 (5): 534-540.

Ghanchi, Ali 2016. Insights Into French Emergency Planning, Response, and Resilience Procedures From a Hospital Managerial Perspective Following the Paris Terrorist Attacks of Friday, November 13, 2015. Disaster Medicine and Public Health Preparedness 10 (5): 789-794.

Hilander, Jenni. "Kuuluuko mun ääni?" – Päätöksenteko ja viestintä poikkeustilanteessa. Yamk-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. <<https://www.theseus.fi/handle/10024/495420>> Viitattu 15.8.2022.

Hirvi, Mikko 2017. Alueiden poikkialueellisen tilannekäsityksen muodostaminen. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Rajavartiolinjan opintosuunta. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144324/Hirvi_MA_YEK58.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 22.8.2022.

Holappa, Lauri 2015. Viranomaisyhteistyön johtaminen suuronnettomuustilanteissa. Pro Gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Kansallisen turvallisuuden ja viranomaisyhteistyön opintosuunta. <<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015093014444>> Viitattu 6.1.2021.

Huhtala, Hannele – Hakala, Salli 2007. Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Huhtala, Hannele – Hakala, Salli – Laakso, Aino – Falck, Annette 2005. Tiedonkulku ja viestintä Aasian hyökyaaltokatastrofissa. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 7/2005. Valtioneuvoston kanslia. <<https://core.ac.uk/download/pdf/16378962.pdf>> Viitattu 22.8.2022.

Jalli, Atte 2020. Johtamisen merkitys poikkeustilanteessa. Valio Jyväskylä jakeluvarasto. Yamk-opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Logistiikan ja talouden opintosuunta. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347401/Atte_Jalli.pdf?sequence=5&isAllowed=y> Viitattu 15.8.2022.

Juntunen, Pekka – Nurmi, Veli-Pekka – Stenvall, Jari 2009. Kuntien varautuminen ja turvallisuuden hallinta muuttuvissa hallinto- ja palvelurakenteissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Korhonen, Jussi 2010. Kunnan kriisijohtaminen. Pelastusopiston julkaisut. A-sarja: oppimateriaalit. <https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/2017/02/34763_kunnan_kriisijohtaminen.pdf> Viitattu 13.8.2022.

Kyngäs, Helvi – Mikkonen, Kristiina – Kääriäinen, Maria 2020. The Application of Content Analysis in Nursing Science Research. E-kirja. Cham: Springer International Publishing.

Leskinen, Terhi 2022. Lähiesimiesten kokemuksia johtamisesta koronakriisin aikana perhe- ja sosiaalipalveluissa. ”Jos kukaan ei kysy miten jaksan, niin syntyy tunne, ettei edes kiinnosta.” Yamk-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan opintosuunta. <<https://www.theseus.fi/handle/10024/703263>> Viitattu 15.8.2022.

Onnettomuustutkintakeskus 2020. Koronaepidemian ensimmäinen vaihe Suomessa vuonna 2020. P2020-01. Tutkintaselostus 6/2021. <https://turvallisuustutkinta.fi/material/collections/20210630071110/7RRUvNDBZ/P2020-01_Korona.pdf> Viitattu 15.8.2022.

Pahkin, Arto 2021. Kriisijohtamisen kehittäminen – Varautumiskansioista uudistumiskykyiseksi organisaatioksi. Yamk-opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen opintosuunta. <<https://www.theseus.fi/handle/10024/423490>> Viitattu 15.8.2021.

Paquin, Hugo – Bank, Ilana – Young, Meredith – Nguyen, Lily H.P. – Fisher, Rachel – Nugus, Peter 2018. Leadership in Crisis Situations: Merging the Interdisciplinary Silos. Leadership in Health Services 31 (1): 110-128.

Pohjola, Pasi & Aalto-Kallio, Mervi & Englund, Kristel & Heikkinen, Hanne & Koivisto, Juha & Korhonen, Satu & Lyytikäinen, Merja & Peränen, Niina & Pitkänen, Niina & Virtanen, Kati 2014. Kohti avointa kehittämistä – Matkaoppaana Innokylä! Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/120379/THL_OPA_38_2014_verkko.pdf?sequence=1> Viitattu 10.5.2022.

Puusa, Anu – Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Rose, Dale – Murthy, Shivani – Brooks, Jennifer – Bryant, Jeffrey 2017. The Evolution of Public Health Emergency Management as a Field of Practice. The American Journal of Public Health 107 (S2). 126-133. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5594387/pdf/AJPH.2017.303947.pdf>> Viitattu 13.8.2022.

Rytivaara, Anni 2022. Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia johtamisesta COVID-19-pandemian aikana. Yamk-opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja

terveysalan johtamisen opintosuunta. <<https://www.theseus.fi/handle/10024/703591>> Viitattu 15.8.2022.

Sanastokeskus TSK ry 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. Verkkodokumentti. <http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden_sanasto_2.pdf> Viitattu 23.11.2020.

Seeck, Hannele. 2009. Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa Seeck, Hannele (toim.): Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seeck, Hannele – Lavento, Heidi - Hakala, Salli. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Seeck, Hannele – Lavento, Heidi 2009. Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälki-byrokraattisen toimintamallin anti. Teoksessa Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Valmius- ja jatkuvuudenhallintasuunnitelma. Ohje sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161627/J_10_2019%20Valmius-%20ja%20jatkuvuudenhallinta%20suunnitelmaohje.pdf> Viitattu 14.8.2022.

Tartuntatautilaki 1227/2016. Annettu Helsingissä 21.12.2016. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161227#L2>> Viitattu 8.6.2022.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Annettu Helsingissä 30.12.2010. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L4P38>> Viitattu 8.6.2022.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turvallisuuskomitea. Verkkodokumentti. <<https://turvallisuuskomitea.fi/viestinta/kokonaisturvallisuuden-sanasto/>> Viitattu 5.1.2021.

Turvallisuuskomitea 2017. Yhteiskunnan Turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. <https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf> Viitattu 8.6.2022.

Turvallisuus- ja puolustusasian komitean sihteeristö 2012. Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta kunnassa. <https://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen_ja_jatkuvuudenhallinta_kunnassa_fi.pdf> Viitattu 11.8.2022.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf> Viitattu 10.5.2022.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. <https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf> Viitattu 10.5.2022.

Vainio-Kaila-Viitala, Mari 2021. Kriisiviestintä kansalaisille poikkeusoloissa. Yamk-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja palveluliiketoiminnan opintosuunta. <<https://www.theseus.fi/handle/10024/507759>> Viitattu 15.8.2022.

Valmiuslaki 1552/2011. Annettu Helsingissä 29.12.2011. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>> Viitattu 8.6.2022.

Valtioneuvosto. Poikkeusolot. <<https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/poikkeusolot>> Viitattu 8.6.2022.

Valtioneuvoston asetus Turvallisuuskomiteasta 77/2013. Annettu Helsingissä 24.1.2013. <<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130077>> Viitattu 8.6.2022.

Valtonen, Matias 2021. Esimiestyö ja johtaminen poikkeustilanteessa. Yamk-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen opintosuunta. <<https://www.theseus.fi/handle/10024/504124>> Viitattu 15.8.2022.

Xin, Yantao – Xu, Keyi 2011. Hospital emergency management research in China: trends and challenges. Emergency Medicine Journal 29 (5): 353-357.

Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset

Teema	Apukysymyksiä
Teema 1: Haastateltavan kokemus johtamisesta / kriisitilanteissa työskentelystä.	Kuvaile, millaista johtamiskokemusta sinulla on. Millaista kokemusta sinulla on kriisitilanteissa työskentelystä? Käydään kriisijohtamisen vaiheet läpi.
Teema 2: Varautuminen ja valmistautuminen.	Kuvaile, millä tavalla organisaatiosi varautui ja valmistautui Covid-19-pandemiaan. Millä tavalla itse valmistauduit? Millaiset asiat häiritsivät varautumista? Mitkä asiat edistivät varautumista? Miten kehittäisit varautumista jatkossa?
Teema 3: Toiminta.	Kuvaile toimintaa: millaisissa tehtävissä olit ja kuinka pitkään? Mitä muuta toimintaa Vantaan kaupunki järjesti lentoasemalla? Millä tavalla sinut ohjeistettiin tehtäviisi? Ketkä olivat yhteistyökumppaneitasi? Miten viestitte henkilökunnan ja muiden yhteistyökumppaneiden kesken? Millaiset asiat vaikeuttivat toiminnan onnistumista? Millaiset asiat edistivät toiminnan onnistumista? Miten kehittäisit toimintaa jatkossa?
Teema 4: Palautuminen: toipuminen ja toiminnan arviointi.	Kuvaile, miten arvioisit toimintaa. Nyt kun tiedät sen mitä tiedät, miten muuttaisit toimintaa? Miten muuttaisit varautumista ja valmistautumista? Miten muuttaisit toiminnan jälkiarviointia?

Tutkittavan tiedote

Arvoisa vastaanottaja,

kutsun Sinut osallistumaan haastattelututkimukseen, joka liittyy Riikka Nortian ylemmän amk:n opinnäytetyöhön aiheesta ”Esihenkilöiden kokemuksia kriisijohtamisesta Covid-19-pandemian aikana”. Haastatteluihin kutsutaan henkilöitä, jotka työskentelivät esihenkilötehtävissä Vantaan kaupungin järjestämissä Covid-19-pandemian torjuntatehtävissä Helsinki-Vantaan lentoasemalla keväällä 2020. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, johon varataan 1-1,5 h / haastattelu. Haastattelu toteutetaan läsnä tai etänä. Haastattelusta tehdään äänitallenne, jonka tutkija litteroi. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä haastateltavia voi yksilöidä opinnäytetyön loppuraportista.

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata esihenkilöiden kokemuksia kriisiajan johtamisesta ja hallinnasta Covid-19-pandemian hallintaan liittyvissä operatiivisissa tehtävissä keväällä 2020 Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Työn tavoitteena on tuottaa strukturoitua kokemustietoa kriisijohtamisen ja -hallinnan onnistumisesta terveysalalla. Tietoa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation ja muiden organisaatioiden kriisijohtamisjärjestelmien kehittämisessä.

Osallistumisesi haastatteluun on erittäin tärkeää. Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin tutkimusta ja haastattelua koskien.

Ystävällisesti,

Riikka Nortia

Yamk-tutkinto-opiskelija

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Metropolia ammattikorkeakoulu

riikka.nortia@metropolia.fi / riikka.nortia@vantaa.fi

Tutkittavan suostumus haastatteluun

Suostun Riikka Nortian ylemmän amk:n opinnäytetyöhön (Esihenkilöiden kokemuksia kriisijohtamisesta Covid-19-pandemian aikana) liittyvän tutkimuksen haastatteluun. Olen tietoinen siitä, että haastattelu on luottamuksellinen ja osallistumiseni siihen on vapaaehtoista. Jos en halua vastata johonkin haastattelukysymykseen, voin vapaasti olla vastaamatta siihen. Voin päättää haastattelun koska tahansa.

Paikka ja aika:

Tutkittava (allekirjoitus ja nimenselvennys):

Tutkija (allekirjoitus ja nimenselvennys):
