

Työterveyslaitos

Työpaikkojen resilienssi ja sitä vahvistavat työkalut

Työterveyshuollon ja työlääketieteen Perjantai-meeting

Miira Heiniö, Työterveyslaitos

4.6.2026

Resilienssi

- Fysiikassa tarkoittaa kappaleen kykyä säilyttää ominaisuutensa
- Psykologiassa yksilön kykyä selviytyä vastoinkäymisistä ja muista elämän yllätyksistä
- Ekologiassa tarkoittaa yksittäisen ekosysteemin kykyä toipua ja palauttaa paikkansa kokonaisekosysteemissä
- Organisaatiotutkimuksessa organisaation kykyä pysyä olemassa ja säilyttää identiteettinsä. Yllättävän tapahtuman jälkeen organisaatio mukautuu uusiin olosuhteisiin ja menestyy niissä.
- Kansakunnan ja laajempien yhteisöjen tasolla tarkoitetaan kykyä ylläpitää yhteiskunnan toimintoja ja varmistaa koko yhteisön kriisinkestävyys.

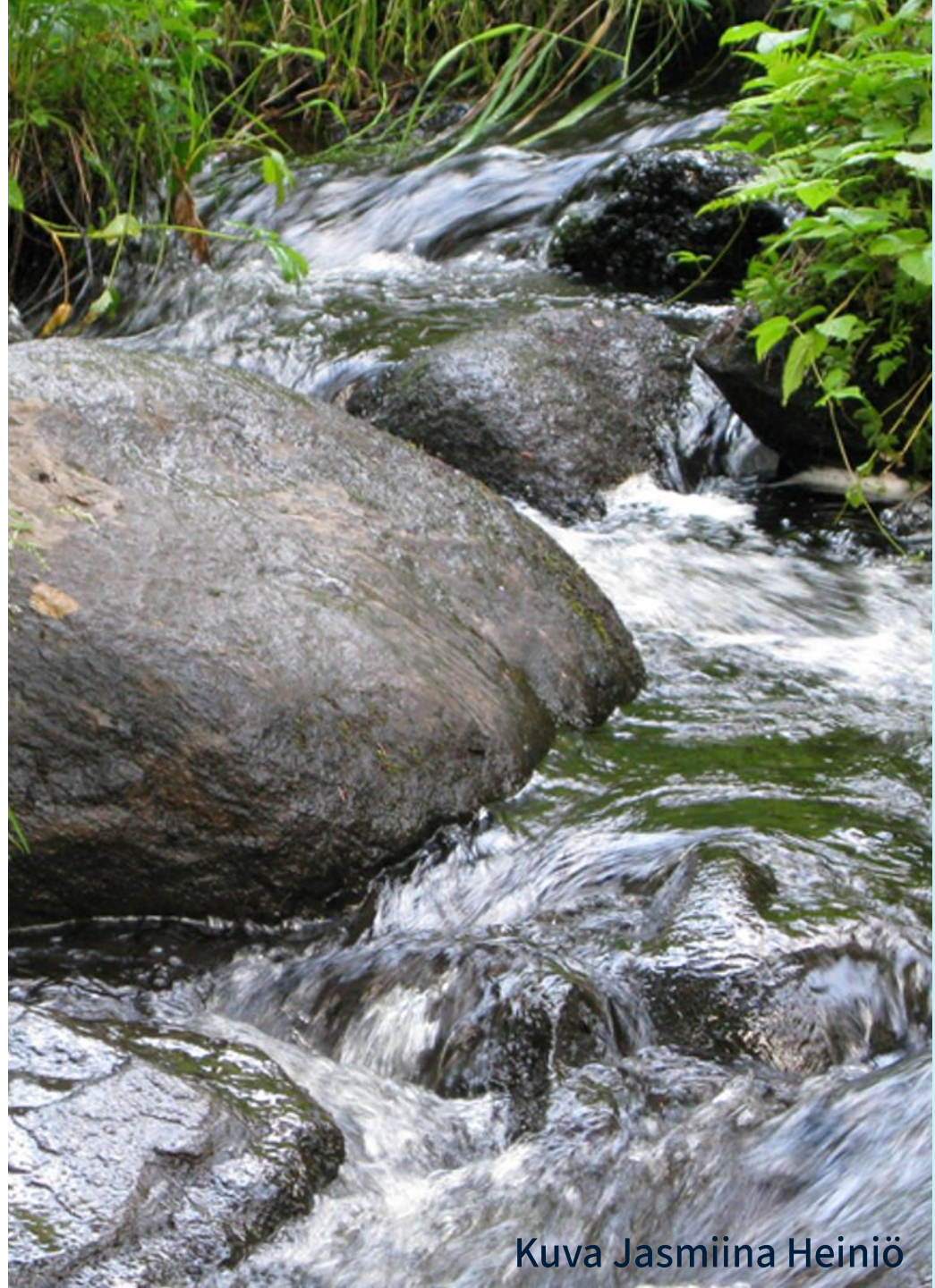
Resilienssi

On kykyä sopeutua muutokseen ja menestyä uudenlaisessa toimintaympäristössä.

”haasteiden kautta kasvanutta sisäistä tunnetta selviämisestä, kyvykkyydestä ja omien voimavarojen tuntemisesta, luottoa itseen, vaikka vaikeita asioita tulisikin kohdalle” - Krisse Lipponen 2020

Kaikki työpaikat kohtaavat muutoksia

- Muutokset voivat olla äkillisiä ja yllättäviä tai vähitellen tapahtuvia, ulkopuolelta aiheutuvia tai omista päätöksistä tai henkilökunnasta johtuvia, epätoivottuja tai positiivisia.
- Muutokset haastavat työhyvinvointia, koska niiden myötä työn mielekkyys, sujuvuus ja turvallisuus pitää varmistaa uudelleen.
- Muutokset vaativat sopeutumista ja parhaiten selviytyvät ne työpaikat, jotka ovat kehittäneet muutosvalmiuttaan eli organisaatioresilienssiään.



Toimintatapoja resilienssissä organisaatiossa

1. Keskustelua yhteisestä päämäärästä ja siitä, miten itse kunkin työ siihen liittyy.
2. Toistemme työtehtävien ja ammattitaidon syvempi ymmärtäminen ja sitä kautta arvostaminen.
3. Siilojen tunnistaminen ja yhteistyön esteiden poistaminen.
4. Tiedon ja osaamisen jakaminen niin, ettei mikään ole yhden ihmisen hallussa.
5. Yhteinen päätöksenteko ja yhteinen kehittäminen.
6. Verkostojen kanssa yhteistyön virittäminen kaikkia osapuolia hyödyttäväksi.



Valitse kaikki, jotka kuvaavat omaa työpaikkaasi

1. Keskustelemme yhteisestä päämäärästä ja siitä, miten itse kunkin työ siihen liittyy.
2. Arvostamme toistemme ammattitaitoa.
3. Tunnistamme yhteistyön esteitä ja työskentelemme yhdessä niiden poistamiseksi.
4. Mikään tieto ja osaamisen ei ole vain yhden ihmisen hallussa.
5. Kehitämme työtä yhdessä.
6. Teemme verkostojen kanssa hyvää, kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä.





TYÖYHTEISÖN
TOIMINTAKYKY JA
RESILIENSSI

Resilienssi työpaikoilla

- Yksilön resilienssi on kykyä selviytyä ja toipua vastoinkäymisistä ja muista elämän yllätyksistä. Kykyä ylläpitää henkistä terveyttä hankalasta tilanteesta huolimatta. (APA)
- Työntekijäresilienssi on kyky, jonka avulla henkilöstö toimii joustavasti yllättävissä ja haastavissa tilanteissa, sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin ja vaatimuksiin työssä, kehittää osaamistaan ja muuttaa toimintatapojaan kokemusten perusteella. (Näswall ym. 2019)
- Resilientti tiimi säilyttää toimintavalmiutensa haasteista huolimatta, uskoo olevansa tehokas ja kyvykäs sekä kykenee improvisoimaan ja luomaan uusia ratkaisuja. (Stoverink et al 2020)
- Toimintajärjestelmän resilienssi on kykyä ennakoida häiriöitä, joustavasti tarkkailla omaa toimintaansa ja sopeuttaa sitä, reagoida häiriötilanteisiin ja oppia kokemuksestaan (Hollnagel 2011)
- Organisaation resilienssi on sen kykyä pysyä olemassa ja säilyttää identiteettinsä. Yllättävän tapahtuman jälkeen organisaatio mukautuu uusiin olosuhteisiin ja menestyy niissä. (Annarelli & Nonino 2016)
- Toimintaketjun tai tuotantojärjestelmän resilienssi on monen toisistaan riippuvaisen organisaation kykyä jatkaa toimintaansa yllättävistä tilanteista huolimatta. (Sharkey ym. 2020)

Organisaation resilienssi



Resilientti organisaatio sopeutuu muutokseen ja valmistautuu erilaisiin häiriötilanteisiin. Se kykenee tilanteen tullen ylläpitämään keskeiset toimintansa, toipuu kohtuullisen nopeasti tilanteen aiheuttamista muutoksista, sopeutuu uuteen tilanteeseen ja jatkaa aktiivista toimintaympäristön seuranta ja oman toimintansa kehittämistä myös tapahtuman jälkeen.

Mikä vahvistaa organisaation resilienssiä?

Ennen

Ennakointi osa kaikkien työtä
Jatkuvuudenhallinta
Lupa ja valmius ajatella
uudella tavalla

Akuutissa tilanteessa

Yhteinen suunta ja tilannekuva
Ketterä reagointi
Toivon ylläpitäminen
Inhimillisyys

Jälkeen

Ihmisten toipuminen
Yhteinen arviointi ja
kokemuksesta oppiminen
Sopeutuminen uuteen

(mukaillen Seville 2017, Teperi ym.2018, Duchek 2020)



Resilientin organisaation peruskallio

(mukaillen Richtnér & Löfsten 2014)

Rakenteet ja prosessit
Yhteiset tavoitteet ja
toimintatavat
Selkeä johtamisjärjestelmä
Vakavaraisuus

Tiedot ja osaaminen
Jatkuva oppiminen ja
kehittäminen
Osaamisen hyödyntäminen
Tietojen ja taitojen jakaminen

Yhteistyö
Toimiva sisäinen yhteistyö
Syvälinen asiakasymmärrys
ja -suhde
Yhteistyö verkostoissa

Luottamus ja sitoutuminen
Sitoutuminen organisaation
toimintaan
Luottamus työyhteisöön
Psykologinen turvallisuus

Mitä meillä on viimeisimmäksi tutkittu

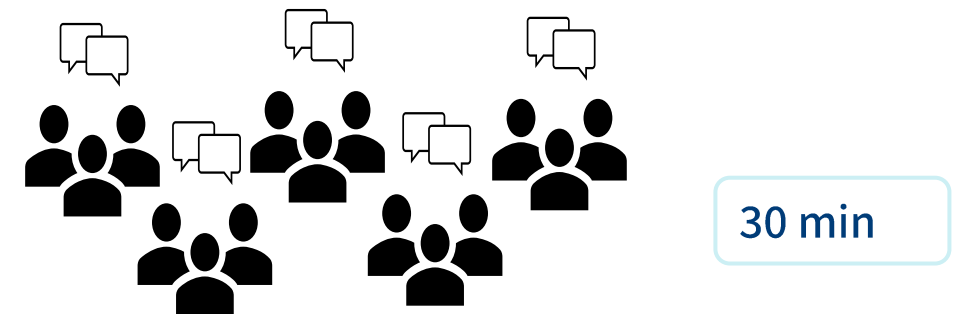
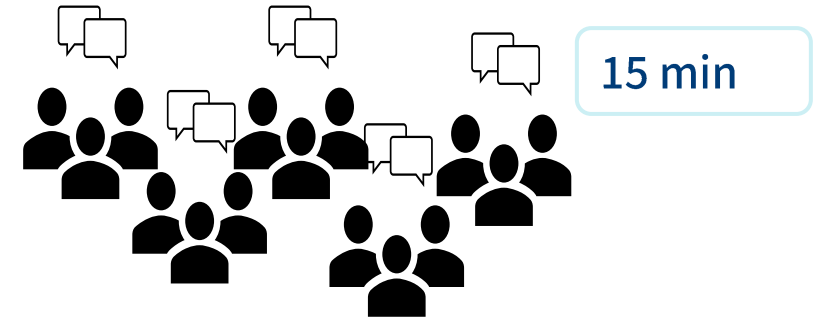
- Resilientin organisaation päätöksenteko (ResData), loppuraportti
[Kohti resilienttiä päätöksentekoa työturvallisuudessa](#)
- Työkuormituksen hallinta turvallisuuskriittisissä töissä poikkeusoloissa, artikkeli Industrial Health-lehdessä
[Supporting the well-being of nurses, paramedics, and firefighters during external crises by managing workload: an umbrella review](#)
- Systeemiälykäs ihmisten toiminta kemianteollisuudessa (CHEF), loppuraportti
[TTL-978-952-391-084-3.pdf](#)
- [Muutoskyvykkyys menestystekijänä loppuraportti](#)



TYÖKALUJA
TYÖYHTEISÖN RESILIENSSIN
VAHVISTAMISEEN

Työpajojen kulku

- Asian yleinen esittely. (15 min)
- Työskentely pienryhmissä (30-60 min)
- Pienryhmätyöskentelyn purku, johtopäätökset, toimenpiteistä sopiminen. (30 min)



Työpaikan resilienssityökalusarja

Työkalusarjan avulla voi vahvistaa työyhteisön kykyä varautua ja sopeutua muutostilanteisiin. Se myös auttaa työyhteisöjä muokkaamaan toimintatapojaan joustavammiksi. Työpaikan resilienssitesti antaa tilannekatsauksen työyhteisön muutosvalmiudesta ja suosittelee työpajaa, jolla kehitätte joko yhteistyötä, päätöksentekoa tai uhkiin varautumista.



Kesto: Testi n. 1,5 tuntia, työpajat 1-2 tuntia + kehittämistoimet

Sisältö: Työpaikan resilienssitesti ja kolme vaihtoehtoista työpajaa

Tulos: Tilannekuva organisaation resilienssistä ja yhdessä sovittuja toimenpiteitä muutosvalmiuden kehittämiseksi

[Työpaikan resilienssityökalusarja](#)

Työpaikan resilienssitesti

- Työpaikan resilienssitesti toimii yhteisen keskustelun ja arvioinnin välineenä
- Testi täytetään pienryhmissä
- Tärkeintä: yhteinen keskustelu työpaikan resilienssiin vaikuttavista teemoista

[Työpaikan resilienssitesti \(ttl.fi\)](https://ttl.fi)

Kulttuuri ja johtaminen *

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Luotan siihen, että organisaatiotamme johdetaan hyvin häiriö- ja kriisitilanteissa.

Meitä rohkaistaan ratkaisemaan tvöhön liittyviä ongelmia luovasti.

Käytämme aikaa kirkastamiseen.

Ennakointi ja varautuminen *

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Pohdimme yhdessä, mitä toimintaympäristössämme tapahtuu ja miten tapahtumat saattavat vaikuttaa meidän toimintaamme.

Yhteistyö *

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5




Sisäinen yhteistyömme on sujuvaa ja kiinnitämme sen ylläpitoon jatkuvasti huomiota.

Meillä on aikaa kohtaamiseen, keskusteluun ja asioiden puntarointiin, myös epävirallisesti.

Työn ja toimintatapojen kehittäminen on osa kaikkien työtä.

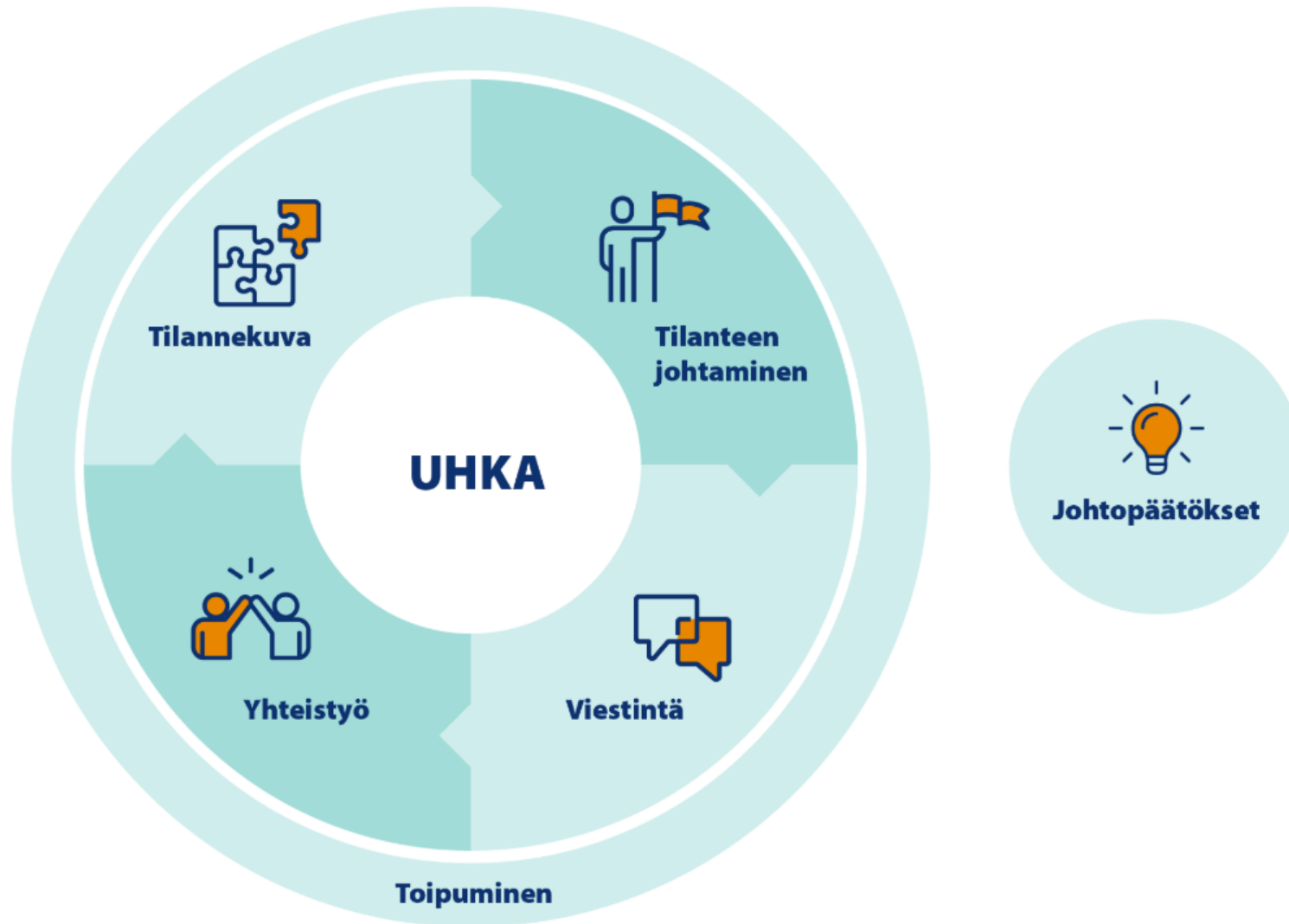
Uhkiin varautumisen työkalu

Varautukaa yhdessä mahdollisiin häiriötilanteisiin, joita työyhteisö voi kohdata.

-  **Kesto** Riskiskenaarion suunnittelu 30 minuuttia, työpajatyöskentely pienryhmässä 1,5 tuntia + kehittämistoimet
-  **Sisältö** Työpajaohjeistus
-  **Tulos** Ohjaa jäsentämään, miten kriisin tullen toimitaan ja laatimaan toimintaohjeet kyseisen tilanteen varalle



[Uhkiin varautumisen työkalu organisaatioille](#)



Päätöksentekokyvykkyyden kehittäminen

- Kriisin tullen tarvitaan taitoa tehdä päätöksiä nopeasti ja laadukkaasti. Tätä taitoa kannattaa harjoitella arjessa.
- Päätökset ovat yleisesti ottaen laadukkaampia, kun niiden tekemiseen osallistuu ihmisiä, jotka edustavat useita eri näkökulmia ja kokemuspiirejä.
- Mitä kompleksisempi päätös on, sen laajemmin kannattaa kutsua ihmisiä mukaan



Päätöksenteon analysointi



- Pienryhmissä
- Keskustelkaa, miten työpaikallanne päätöksiä tehdään. Siirtäkää valitsemianne lappuja siihen kohtaan päätöksenteon janaa, joka vastaa useimpien ryhmäläisten näkemystä.
- Aikaa 20 min
- Ottakaa pdf-tuloste tuloksestanne.
- Palattuamme yhteiseen työtilaan, keskustelemme yhteisesti keskeisistä oivalluksista.

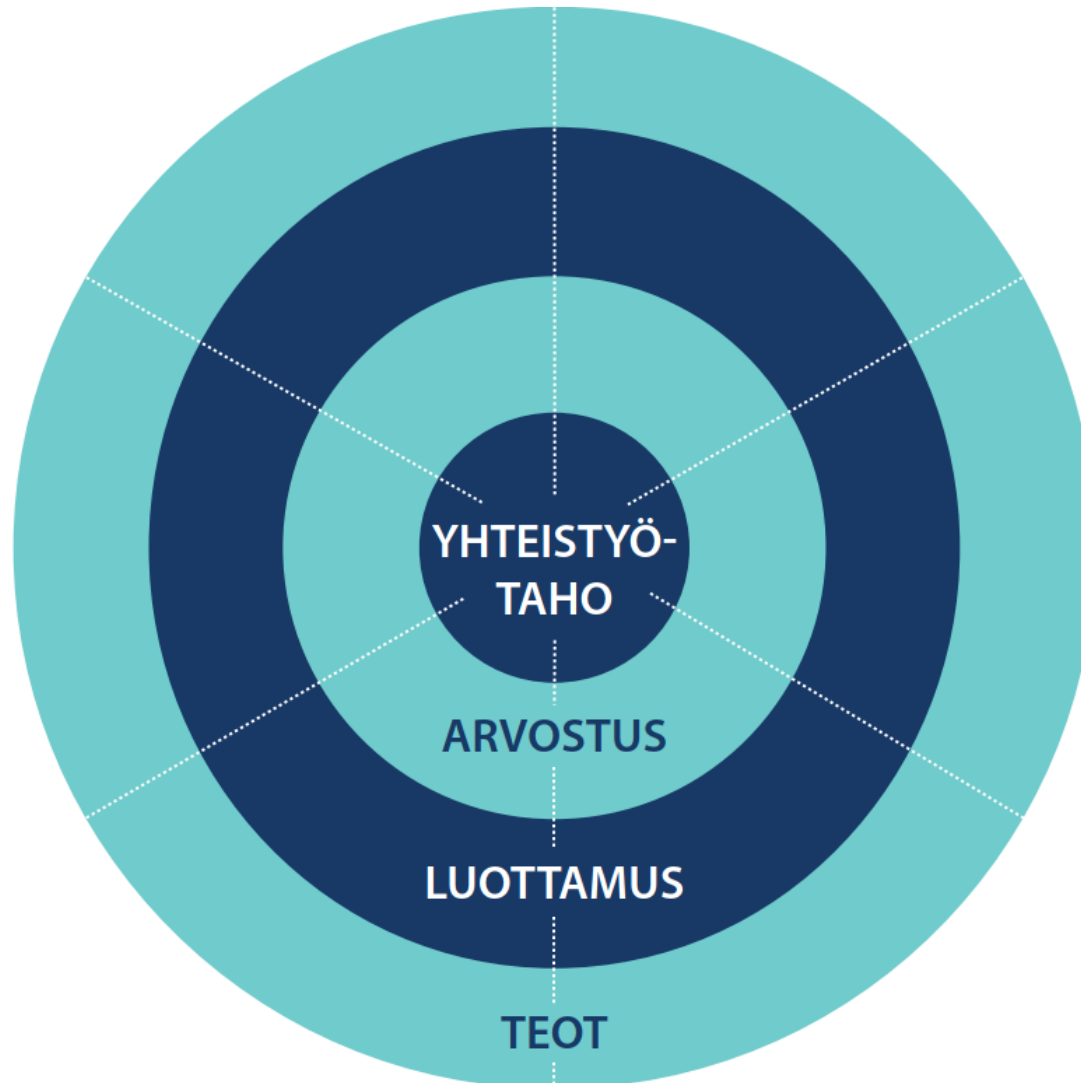


Johto päättää

Henkilöstö osallistuu

Asian parhaiten tunteva päättää

Yhteistyön työkalu



1. **Yhteistyötaho:** Tunnistakaa keskeiset yhteistyötahot. Yhteistyötahot voivat olla saman organisaation sisällä tai ulkoisia yhteistyökumppaneita.
2. **Arvostus:** Keskustelkaa, miten ihmisten arvostaminen näkyy yhteistyössänne. Arvostus on asenteita ja tunteita, jotka heijastuvat käyttäytymiseen. Arvostus näkyy ja kuuluu esimerkiksi siinä, miten puhutte yhteistyökumppaneistamme tai kuvailette heidän toimintaansa.
3. **Luottamus:** Keskustelkaa, mitä konkreettisia asioita teette nyt, että ansaitsette yhteistyökumppanin luottamuksen. Luottamus on yhteistyön perusta, jonka varaan yhteistyö on mahdollista rakentaa. Se on tunne, joka syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten välillä ja jota voi vahvistaa (tai heikentää) omilla teoilla ja käyttäytymisellä.
4. **Teot:** Suunnitelkaa, mitä teette jatkossa, jotta yhteistyö paranee entisestään.

Ehdottakaa kehittämistoimenpiteitä

https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/TTL_5Muutosvalmius_taulukko-toimenpiteist%C3%A4sop.pdf

Sovittu toimenpide	Lisätietoa toteutuksesta	Vastuuhenkilöt	Aikataulu

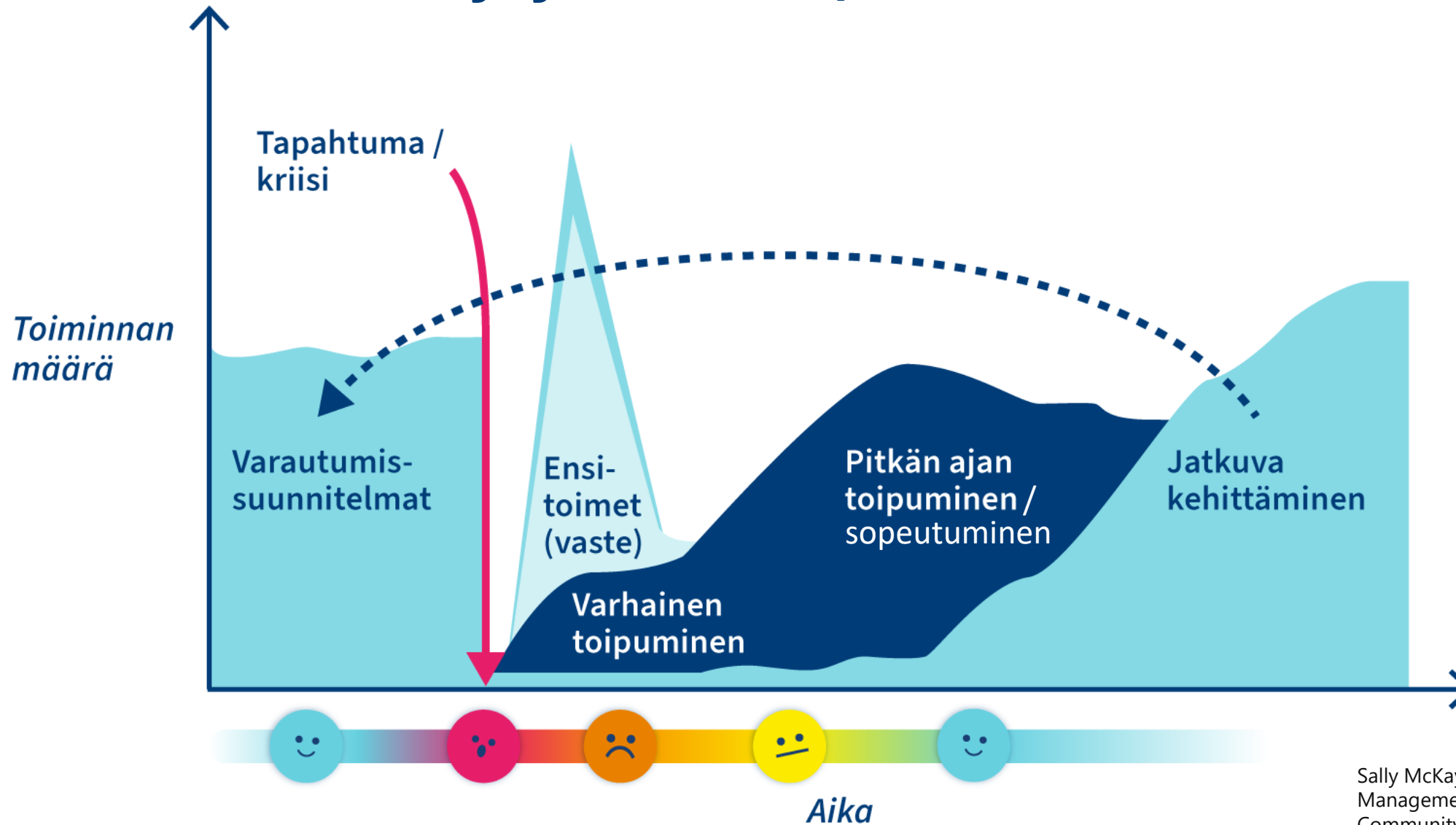
Taustaa

- Ali-Yrkkö, Jyrki; Kuosmanen, Natalia; Pajarinen, Mika & Ylhäinen, Ilkka. 2024. Yritysten kriisinkestävyys ja siihen liittyvät tekijät. ETLA Raportti No 146. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-146.pdf>
- Annarelli, A. & Nonino, F. 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 2016, vol. 62, issue C, 1-18
- Australian Disaster Resilience Community Recovery Handbook (AIDR 2018)
- Barasa, E. Mbau, R., Gilson, L. 2018. What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management* 2018, 7(6), 491–503
- Duchek, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res* 13, 215–246. 2020. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Halonen, M., Uusitalo, H., Heiniö, M., Kurki, A.-L., Heikkilä, H., & Alasoini, T. 2026. Muutoskyvykkyys menestystekijänä: Pienet ja keskisuuret organisaatiot resilienssiä kehittämässä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-246-5>
- Heiniö, M., Uusitalo, H., Heikkilä, T., Halinen, M., Halonen, M., & Räsänen, T. 2024. Kohti resilienssiä päätöksentekoa työturvallisuudessa: Resilientin organisaation päätöksenteko – tiedolla johtaminen työturvallisuudessa (ResData) -hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-189-5>
- Hollnagel, E., Pariès, J., Woods, D. D., & Wreathall, J. (Eds.). 2011. *Resilience engineering in practice: A guidebook*. Farnham, UK: Ashgate Publishing. ISBN: 9781409410355. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781317065265>.
- Hyvönen, Ari-Elmeri; Juntunen, Tapio; Mikkola, Harri; Käpylä, Juha; Gustafsberg, Harri; Nyman, Markku; Rättilä, Tiina; Virta, Sirpa; Liljeroos, Johanna. 2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Pysyvä osoite <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-647-8>
- Leading in Disaster Recovery. A Companion through Chaos. <https://www.resorgs.org.nz/resources/resilience-booklets/>
- Lipponen, Krisse. 2020. Resilienssi arjessa. Duodecim. Helsinki.
- Nilakant et al. Dynamics of organisational response to a disaster: A study of organisations impacted by earthquakes Hall, M., Malinen, S., Vosslander, R. & Wordsworth, R. 2016. *Business and Post-disaster Management. Business, organisational and consumer resilience and the Christchurch earthquakes*. Routledge: Great Britain and United States.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. 2019. Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>.

Taustaa

- Richtnér, Anders & Löfsten, Hans. 2014. Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), 137–151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
- Seville, E. 2016. *Resilient Organizations – How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Kogan Page Limited: Great Britain and United States.
- Sharkey TC, Nurre Pinkley SG, Eisenberg DA, Alderson DL. 2020. In search of network resilience: An optimization-based view. *Networks*. 2021;77:225–254. <https://doi.org/10.1002/net.21996>
- Stoverink, Adam & Kirkman, Bradley & Mistry, Saleem & Rosen, Benson. 2020. Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience. *The Academy of Management Review*. 45. 395-422. 10.5465/amr.2017.0005.
- Teperi, A.-M., Lindfors, E., Kurki, A.-L., Somerkoski, B., Ratilainen, H., & Tiikkaja, M. 2018. *Turvallisuuden edistäminen opetuslalla: Edusafe-projektin loppuraportti*. Työterveyslaitos.
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-762-1>

Työyhteisön toipuminen kriisistä



Työskentelyn vaiheet



Työskentelyyn valmistautuminen

Vaihe 1: Hyvinvointi (noin 2 tuntia)

1a
Ennakkotehtävä, henkilöstön hyvinvoinnin kartoittaminen

1b
Mitä tapahtui?

1c
Mistä tiedämme, että tilanne on ohi?

1d
Miten voimme työyhteisönä nyt?

Vaihe 2: Yhteistyö (noin 2 tuntia)

2a
Yhteistyön tarkistuslista

2b
Yhteistyön vahvistamisen toimenpiteet

Vaihe 3: Kriisistä oppiminen (noin 2 tuntia)

3a
Ennakkotehtävä: Mitä opin itsestäni?

3b
Mitä opimme yhdessä?

3c
Toimenpiteistä sopiminen

Yhteenveto ja työskentelyn lopetus

Toimenpiteet
johdolle ja työsuojelehenkilöille

Taustaa

- Australian Disaster Resilience Community Recovery Handbook (AIDR 2018).
- Antonovsky, A. (1979). Health, Stress, and Coping. New Perspectives on Mental and Physical Well-Being. Jossey-Bass, San Francisco.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Everly, G S. (2006). Assisting individual in crisis. 4th edition. International Critical Incident Stress Foundation, Inc. Ellicott city, Maryland USA.
- Feuer, B.S. (2021). First Responder Peer Support: An Evidence-Informed Approach. *J Police Crim Psych* 36, 365–371. <https://doi.org/10.1007/s11896-020-09420-z>
- Häiriö- ja kriisitilanteisiin varautuminen. Ohjeet erilaisiin häiriö-, kriisi- ja poikkeuksellisiin tilanteisiin varautumiseen. Suomi.fi. <https://www.suomi.fi/oppaat/varautuminen>
- Litz, B., Gray, M., Bryant, R. & Adler, A. (2002). Early Intervention for Trauma: Current Status and Future Directions. *Clinical Psychology Science and Practice*: 9: 112–132.
- Leading in disaster recovery: A companion through the chaos. ResOrgs. <https://www.resorgs.org.nz/leading-disaster-recovery/38>
- Mitchell, J. (2006). Critical Incident Stress Management (CISM), Group crisis intervention. 4th edition. International Critical Incident Stress Foundation, Inc. Ellicott city, Maryland USA.
- Nilakant et al. (2016). Dynamics of organisational response to a disaster: A study of organisations impacted by earthquakes Hall, M., Malinen, S., Vosslamber, R. & Wordsworth, R. *Business and Post-disaster Management. Business, organisational and consumer resilience and the Christchurch earthquakes*. Routledge: Great Britain and United States.
- Recovery Basics: the impact of disasters on communities and individuals. Australian Red Cross. <https://www.redcross.org.au/>
- Stevenson, J.R., Chang-Richards, Y., Conradson, D., Wilkinson, S., Vargo, J., Seville, E., Brunsdon, D. (2014). Organizational Networks and Recovery Following the Canterbury Earthquakes, *Earthquake Spectra*. Volume: 30 issue: 1, page(s): 555–575.
- Teperi, A-M. (2023). Ihminen turvallisuuden tekijänä. Gaudeamus

Mikä vahvistaa organisaation resilienssiä?

Ennen

Ennakointi osa kaikkien työtä
Jatkuvuudenhallinta
Lupa ja valmius ajatella
uudella tavalla

Akuutissa tilanteessa

Yhteinen suunta ja tilannekuva
Ketterä reagointi
Toivon ylläpitäminen
Inhimillisyys

Jälkeen

Ihmisten toipuminen
Yhteinen arviointi ja
kokemuksesta oppiminen
Sopeutuminen uuteen

(mukaillen Seville 2017, Teperi ym.2018, Duchek 2020)



Resilientin organisaation peruskallio

(mukaillen Richtnér & Löfsten 2014)

Rakenteet ja prosessit
Yhteiset tavoitteet ja
toimintatavat
Selkeä johtamisjärjestelmä
Vakavaraisuus

Tiedot ja osaaminen
Jatkuva oppiminen ja
kehittäminen
Osaamisen hyödyntäminen
Tietojen ja taitojen jakaminen

Yhteistyö
Toimiva sisäinen yhteistyö
Syvälinen asiakasymmärrys
ja -suhde
Yhteistyö verkostoissa

Luottamus ja sitoutuminen
Sitoutuminen organisaation
toimintaan
Luottamus työyhteisöön
Psykologinen turvallisuus

Työterveyslaitos

Kiitos

 HYVÄÄ TYÖPÄIVÄÄ!

miira.heinio@ttl.fi