Työterveyslaitos

Työelämän suunta

Turvallisuus-ympäristön muutos



Sisällys

Esipuhe 3
Tiivistelmä 4
Johdanto 5

01 | Osaavatko työpaikat varautua? 6
MUUTOSSUUNTA: Varautuminen näkyy työpaikkojen jokapäiväisessä toiminnassa 7
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Varautuminen on osa työpaikan johtamista 8
UHKIEN NÄKYMÄ: Puutteellinen varautuminen moninkertaistaa kriisien vaikutukset 9
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE 10

02 | Säilyykö päätöksentekokyky häiriöissä 11
MUUTOSSUUNTA: Päätöksiä tehdään yhä useammin epävarmuuden keskellä 12
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Organisaatiot oppivat toimimaan epävarmuudessa 13
UHKIEN NÄKYMÄ: Päätöksiä odotetaan, kunnes tieto on riittävää 14
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE 15

03 | Miten työpaikat rakentavat resilienssiä? 16
MUUTOSSUUNTA: Toimintaympäristö monimutkaistuu ja riippuvuudet lisääntyvät 17
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Resilienssi rakentuu yhteistyöllä ja jatkuvalla uudistumisella 18
UHKIEN NÄKYMÄ: Keskinäisriippuvuus lisää haavoittuvuutta 19
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE 20

04 | Osaammeko toimia häiriötilanteissa? 21
MUUTOSSUUNTA: Kriittinen osaaminen hajautuu 22
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Kaikilla on osaamista toimia häiriötilanteissa 23
UHKIEN NÄKYMÄ: Kriittinen osaaminen rapautuu 24
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE 25

05 | Kantaako luottamus kriiseissä? 26
MUUTOSSUUNTA: Luottamusta ja henkistä kriisinkestävyyttä vahvistetaan työyhteisöissä 27
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ: Työyhteisö toimii yhteisenä turvaverkkona 28
UHKIEN NÄKYMÄ: Työyhteisöt pirstoutuvat 29
SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE 30

Johtopäätökset 31
Lähteet 32

TYÖELÄMÄN SUUNTA /
TURVALLISUUSYMPÄRISTÖN MUUTOS

KIRJOITTAJAT:
Tommi Alanko
Mikko Halinen
Miira Heiniö
Susanna Kalavainen
Tiina Kauranen
Eero Lantto
Satu Pakarinen
Maria Tiikkaja
Mikael Sallinen

Työterveyslaitos
PL 40
00032 Työterveyslaitos
ttl.fi

TUOTTAJA: Eveliina Haataja
ULKOASU: Ella Smeds ja Kaskas
EDITOINTI, TAITTO JA KUVITUS: Ella Smeds
KUVAT: Getty Images

© 2026 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-282-3 (pdf)

Skenaarioita suomalaisesta työelämästä

KUN TYÖTERVEYSLAITOS julkisti marraskuussa 2020 raportin ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla”, elettiin ensimmäistä koronapandemiavuotta. Silloin ei ollut näköpiirissä, miten suuresti etä- ja hybridityö tulisi muovaamaan totuttuja toimintatapoja asiantuntijatyössä. Seuraava kriisikin odotti jo nurkan takana: Venäjän hyökkäys Ukrainaan avasi ajanjakson, jossa geopoliittinen epävarmuus on levittänyt synkkiä pilviä kansainvälisen yhteistyön ja talouden ylle.

TÄMÄ MARRASKUUSSA 2026 julkaistava uusin Työelämän suunta -raportti keskittyy kokonaisturvallisuuteen, ja työelämän rooliin sen rakentajana. Raportti sisältää tutkijoiden puheenvuoroja siitä, millaisia mahdollisuuksia ja uhkia turvallisuusympäristössä on odotettavissa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tarkastelemme turvallisuusympäristöä työelämän kannalta olennaisten kysymysten kautta.

MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMISSÄ kuvaamme kehityskulkuja, jotka vahvistavat ihmisten ja organisaatioiden toimintakykyä häiriöiden keskellä ja auttavat organisaatioita toipumaan häiriöistä. Uhkien näkymissä kuvaamme, mihin työelämässä voidaan joutua, jos pysyttelemme häiriötilanteissa passiivisina ja jäämme ajelehtimaan.

ESITÄMME MYÖS toimenpiteitä, joihin tarttumalla voimme työpaikoilla ja päätöksenteossa lisätä suomalaisten työpaikkojen toimintakykyä kriisien ja häiriöiden keskellä.

TYÖELÄMÄN SUUNTA -raporttisarja kuvaa monitieteisesti suomalaisen työelämän tulevaisuudennäkymiä. Sarjassa on 2025 julkaistu raportit: teknologinen muutos, väestörakenteen muutos, sosiokulttuurinen muutos sekä ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä. Raportit keskustelevat toistensa kanssa, joten kokonaiskuvan muodostamiseksi kannattaa tutustua niihin kaikkiin.

Työterveyslaitoksen pääjohtaja
Antti Koivula

TYÖELÄMÄN SUUNTA -raporttisarja löytyy kokonaisuudessaan osoitteesta
ttl.fi/tyoelaman-suunta

TIIVISTELMÄ

Työelämä on tunnistettava yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden voimavaraksi.

- Varautumisesta pitää tehdä osa työpaikan jokapäiväistä toimintaa.
- Päätöksentekovastuut ja toimivaltuudet täytyy selkeyttää ennen häiriöitä.
- Työpaikkojen tulee rakentaa resilienssiään vahvistamalla ennakointia, osallisuutta, luottamusta ja jatkuvaa uudistumiskykyä.
- Teknologiaa ja tekoälyä voi hyödyntää osaamisen tukena, mutta kyky itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan tulee säilyttää.
- Luottamus on keskeinen osa kokonaisturvallisuutta ja henkistä kriisinkestävyyttä. Luottamuksen rakentaminen tapahtuu arjen oikeudenmukaisessa toiminnassa.

Johdanto

Työelämän toimintakyky on osa yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta.

HÄIRIÖT OVAT osa työelämän arkea, ja niiden vaikutukset voivat ulottua yksittäisistä työpaikoista koko yhteiskuntaan. Tässä raportissa pohdimme, miten työpaikat voivat säilyttää toimintakykynsä muuttuvassa turvallisuusympäristössä, vahvistaa varautumistaan ja sopeutua poikkeuksellisiin tilanteisiin. Raportti tarjoaa näkökulmia siihen, miten työelämän toimintakyky rakentaa samalla koko yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta.

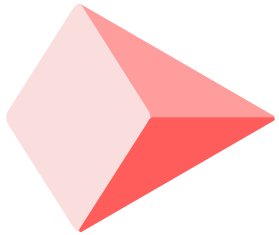
TARKASTELEMME KYSYMYSTÄ viiden teeman kautta. Käsittelemme varautumista, päätöksentekokykyä, resilienssiä, kriittistä osaamista ja luottamuksen merkitystä. Näkökulmat eivät ole toisistaan erillisiä vaan täydentävät toisiaan. Luottamus vaikuttaa siihen, miten ihmiset jakavat tietoa ja tekevät päätöksiä epävarmuudessa. Osaaminen tukee työpaikan kykyä ratkaista uusia ongelmia. Yhteistyö auttaa tunnistamaan riippuvuuksia ja vahvistamaan resilienssiä. Varautuminen puolestaan luo rakenteita ja toimintamalleja, joiden avulla nämä kyvykkyydet voidaan ottaa käyttöön myös häiriötilanteissa.

MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄSSÄ kuvaamme tulevaisuutta, jossa työpaikat vahvistavat kykyään selviytyä arkipäiväisissä häiriöissä ja laajemmissa kriiseissä. Uhkien näkymässä tarkastelemme kehityskulkuja, joissa toimintakyky heikkenee ja häiriöiden vaikutukset kasvavat. Tulevaisuus tuskin tapahtuu sellaisenaan kummankaan näkymän mukaisesti, mutta skenaariot auttavat tunnistamaan niitä valintoja, joilla työpaikat ja yhteiskunta voivat vahvistaa kykyään toimia erilaisissa häiriöissä, muutoksissa ja kriiseissä.

Osaavatko työpaikat varautua?



01



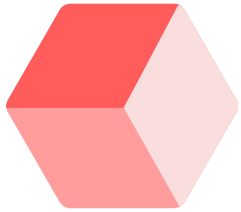
MUUTOSSUUNTA:

Varautuminen näkyy työpaikkojen jokapäiväisessä toiminnassa

VARAUTUMINEN LUO perustan kriisistä selviytymiselle ja siitä toipumiselle. Sen myötä työpaikoilla on kriisin iskiessä olemassa suunnitelma, resursseja ja osaamista vastata tilanteeseen tavalla, joka mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön jaksamisen. Tämä kaikki luo perustan organisaation kriisinkestävyydelle.

AIEMMIN VARAUTUMINEN on voinut näyttäytyä erillisinä suunnitelmina, harjoituksina tai teknisinä ratkaisuina. Tulevaisuudessa varautuminen näkyy yhä enemmän työpaikkojen jokapäiväisessä toiminnassa: kyberturvallisuudessa, toimitusketjujen hallinnassa, henkilöstön osaamisessa sekä kyvyssä ylläpitää toimintaa erilaisissa häiriötilanteissa.

Tosipaikan tullen ratkaisee paljolti se, miten varautuminen on käytännössä toteutettu – ei se, miltä se paperilla näyttää.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Varautuminen on osa työpaikan johtamista

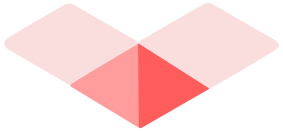
MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄSSÄ johto tarkastelee säännöllisesti työpaikan riskejä, riippuvuuksia ja toimintakykyä yhdessä työsuojelun, työterveyshuollon ja henkilöstön kanssa. Varautumiseen liittyvät vastuut sekä resurssit ovat näkyvä osa jokapäiväistä toimintaa samalla tavoin kuin työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen tai talouden seuranta. Työpaikan eri yksiköt tunnistavat oman roolinsa varautumisessa, ja yhteiset toimintamallit ovat kaikkien tiedossa. Johto seuraa kokonaisuuden toimivuutta ja tukee yksiköitä niiden omissa varautumistoimissa.

VARAUTUMISTA KÄSITELLÄÄN työpaikan yksiköissä ja työsuojelussa hyödyntäen työpaikalla tunnistettuja keskeisiä riskejä ja kehittämiskohteita. Johdolla, työsuojelulla ja jokaisella yksiköllä on omat konkreettiset tehtävänsä ja niihin varatut resurssit varautumisen vahvistamiseksi. Johto seuraa kokonaisuuden toimivuutta ja tukee tarvittaessa yksiköitä ja työsuojelua niiden varautumistoimissa.

TYÖTERVEYSHUOLTO ON mukana työpaikan varautumisessa, koska henkinen tuki tunnistetaan tärkeäksi osaksi kriiseistä selviytymistä. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa johto, työsuojelu ja henkilöstön edustajat ylläpitävät yhteisiä toimintamalleja ja käytänteitä, joiden avulla henkilöstöä voidaan tukea erilaisissa häiriö- ja kriisitilanteissa. Varautuminen on osa työpaikan jokapäiväistä toimintaa, jonka toimivuutta arvioidaan sovituin määräajoin.

TYÖPAIKKA HAVAITSEE varautumisen edistävän myös pienemmistä poikkeamista ja muutoksista selviämistä ilman suurempia häiriöitä ydintoiminnoissa. Tämä johtuu toimintojen teknisen sujuvuuden paranemisesta, osaamisen kehittymisestä sekä tiivistyneestä yhteistyöstä eri toimijoiden kesken.

Kriisin hetkellä työpaikalla on valmiina hyvin sisään ajetut toimintamallit ja käytänteet, jotka turvaavat sen ydintoimintoja ja luovat työyhteisöön psykologista turvallisuutta.



UHKIEN NÄKYMÄ:

Puutteellinen varautuminen moninkertaistaa kriisien vaikutukset

TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTUU yhä monimutkaisemmaksi ja riippuvaisemmaksi muiden toimijoiden toiminnasta, mutta uhkien näkymässä työpaikan tapa varautua säilyy pitkälti ennallaan. Koska toiminta vaikuttaa sujuvan normaalisti eikä merkittäviä ongelmia ole näkyvissä, varautumisen kehittämistä on helppo lykätä tulevaisuuteen.

TYÖPAIKAN JOHTO mieltää varautumisen normaalista toiminnasta erillisenä, resursseja syövänä toimintana. Varautumista käsitellään pääasiassa johtoryhmässä ja työsuojelutoimikunnassa. Varautuminen rajoittuu lähinnä teknisiin seikkoihin, kuten varasähköjärjestelmän hankintaan. Henkilöstön käsitys varautumisesta perustuu käytävillä liikkuviin huhuihin ja yksittäisiin infotilaisuuksiin. Minimivaatimukset täyttävään toimintamallin työpaikkaa kannustaa myös se, että toiminta vaikuttaa sujuvan riittävän hyvin myös ilman suurempia panostuksia varautumiseen.

KUN KRIISI sitten yhtenä päivänä iskee, työpaikan toiminta sakkaa ja henkilöstö ylikuormittuu. Työpaikan taloudellinen perusta alkaa horjua, mistä muodostuu oma kriisinsä alkuperäisen kriisin rinnalle. Koska työpaikka on osa huoltovarmuuden kannalta tärkeää toimintoketjua, sen vaikeudet heijastuvat laajasti muihinkin työpaikkoihin ja organisaatioihin. Vähitellen myös kansalaisten turvallisuuden kokemus horjuu kriisin keskellä.

Koska toiminta vaikuttaa sujuvan normaalisti eikä merkittäviä ongelmia ole näkyvissä, varautumisen kehittämistä on helppo lykätä tulevaisuuteen.



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

1 **LINJATKAA VARAUTUMISEN ROOLI OSAKSI PÄIVITTÄISTÄ TOIMINTAA.** Varautuminen jää helposti irralliseksi, jos sitä käsitellään vain häiriötilanteita varten eikä osana normaalia johtamista.

2 **TUOTTAKAA KOKONAISVALTAINEN SUUNNITELMA KRIISIEN VARALLE.** Suunnitelma toimii vain, jos johto sitoutuu siihen, eri toimijat osallistuvat sen laatimiseen ja toimenpiteet näkyvät työpaikan jokapäiväisessä toiminnassa.

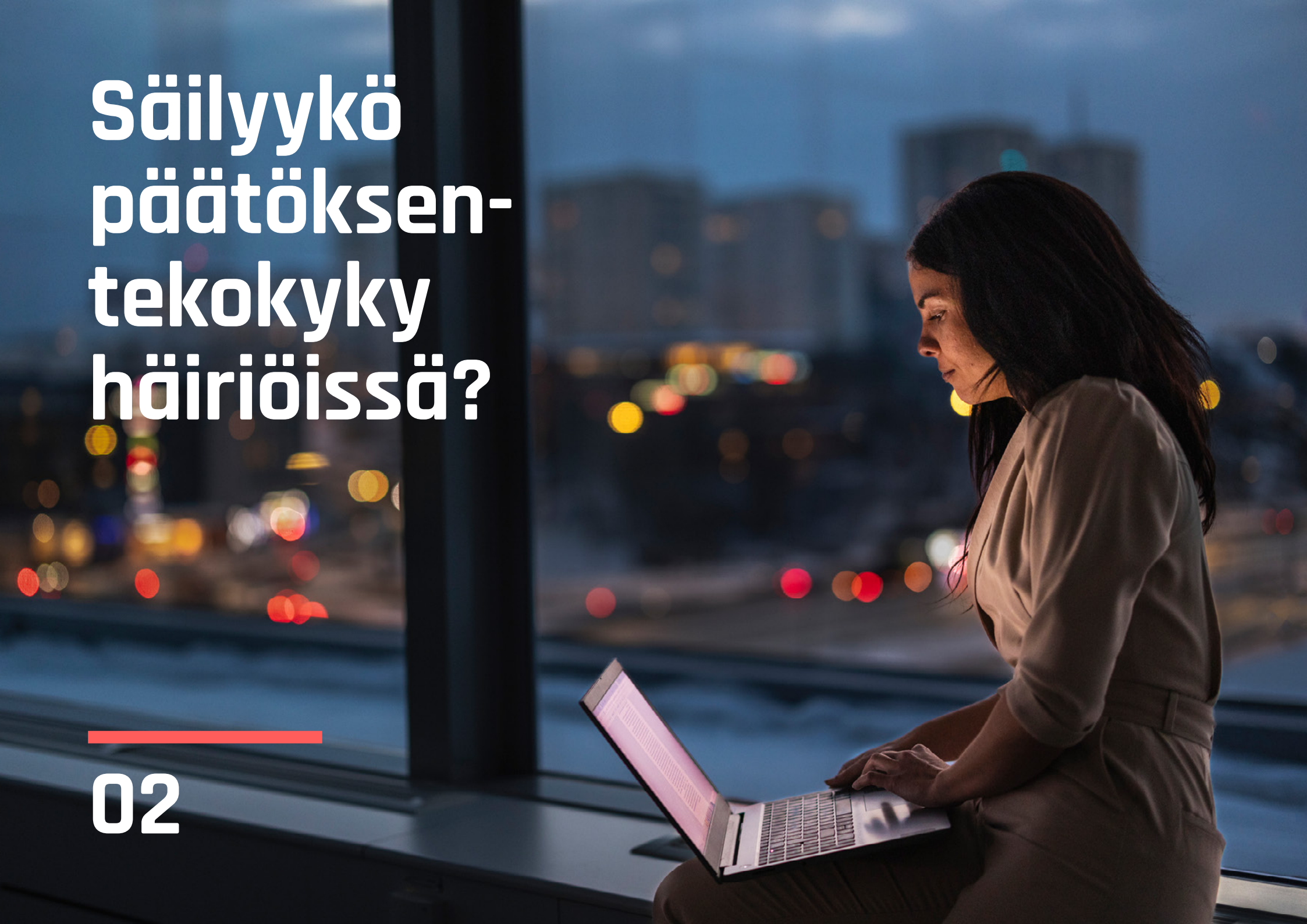
3 **HARJOITELKAA SAMAAN TOIMINTOKETJUUN KUULUVIEN KESKEN KRIISITILANTEISSA TOIMIMISTA.** Häiriötilanteissa toimintakyky rakentuu harvoin yhden työpaikan sisällä, tarvitaan yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

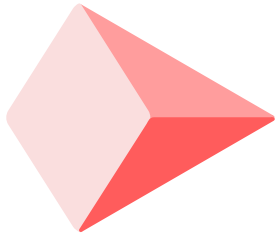
4 **JAKAKAA PARHAITA VARAUTUMISEN KÄYTÄNTÖJÄNNE.** Miten esimerkiksi sisällytätte varautumisen jokapäiväiseen toimintaan? Hyvät käytännöt vahvistavat koko toimintoketjun kykyä selviytyä häiriöistä.

5 **KESKUSTELKAA VARAUTUMISESTA SIDOSRYHMIENNE, KUTEN ASIAKKAIDENNE JA VIRANOMAISTEN KANSSA.** Yhteinen ymmärrys ja yhteistyö rakentuvat helpommin ennen häiriöitä kuin niiden aikana.

Säilyykö päätöksen-tekokyky häiriöissä?

02





MUUTOSSUUNTA:

Päätöksiä tehdään yhä useammin epävarmuuden keskellä

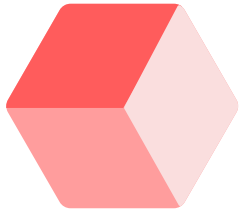
KOKONAISTURVALLISUUTTA KOSKEVASSA keskustelussa korostuvat usein tilannekuva, tiedonvaihto ja ennakointi. Samaan aikaan toimintaympäristöt ovat muuttuneet yhä riippuvaisemmiksi useiden organisaatioiden yhteistyöstä. Häiriötilanteissa tarvittava tieto on hajautunut eri toimijoille, järjestelmiin ja verkostoihin. Yksittäisellä organisaatiolla on harvoin käytettävissään koko tilanteen ymmärtämiseen tarvittava tieto. (Valtioneuvosto, 2025; Koistinen & Sederholm, 2025)

TYÖELÄMÄN NÄKÖKULMASTA tämä tarkoittaa, että päätöksenteko perustuu yhä harvemmin täydelliseen tilannekuvaan. Organisaatiot joutuvat toimimaan keskeneräisen tiedon varassa samalla, kun tilanteet muuttuvat nopeasti ja eri toimijoiden päätökset vaikuttavat toisiinsa.

KYSYMYS EI ole vain kriiseistä. Sama ilmiö näkyy myös normaalioloissa. Toiminta on verkostoitunutta, päätöksenteko hajautunutta ja tieto jakautunut useille toimijoille. Häiriötilanteissa nämä piirteet korostuvat entisestään.

TILANNEKUVAN MERKITYS ei häviä, mutta tiedon määrä ei enää yksin ratkaise toimintakykyä. Tällöin korostuu kyky muodostaa yhteinen tilanneymmärrys, tehdä päätöksiä puutteellisella tiedolla ja käyttää päätöksenteossa annettua toimivaltaa.

Päätöksenteko perustuu yhä harvemmin täydelliseen tilannekuvaan.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Organisaatiot oppivat toimimaan epävarmuudessa

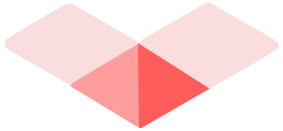
ORGANISAATIOT TUNNISTAVAT, että täydellistä tilannekuvaa ei useinkaan voida saavuttaa ennen päätöksentekoa. Toiminnan lähtökohdaksi muodostuu kyky tehdä riittävän hyviä päätöksiä käytettävissä olevan tiedon perusteella.

YHTEISTYÖVERKOSTOJA RAKENNETAAN normaalioloissa. Toimijat tuntevat toisensa, jakavat tietoa ja harjoittelevat yhdessä tilanteita, joissa osa tiedosta puuttuu tai eri lähteet antavat ristiriitaisia signaaleja. Päätöksenteon vastuut ja toimivaltuudet ovat selkeitä. Vastuun mukana siirtyy myös todellinen mahdollisuus tehdä tilanteen edellyttämiä ratkaisuja, eikä epävarmuus pysäytä toimintaa.

TILANNEKUVAN RINNALLA huomio kohdistuu tilanneymmärryksen muodostamiseen. Eri toimijat kokoavat havaintojaan yhteen, tulkitsevat tilannetta yhdessä ja päivittävät toimintaansa uuden tiedon perusteella. Organisaatiot hyväksyvät, että myös ensimmäiset päätökset voivat osoittautua myöhemmin puutteellisiksi, mutta niitä kyetään korjaamaan nopeasti. Päätöksentekoa ei arvioida vain lopputuloksen perusteella. Häiriöiden jälkeen huomiota kiinnitetään myös päätöksentekoprosessiin. Tarkoituksena ei ole arvioida menneitä päätöksiä myöhemmin kertyneen tiedon perusteella, vaan ymmärtää, miten päätökset syntyivät käytettävissä olleella tiedolla ja mitä kokemuksista voidaan oppia seuraavia tilanteita varten. (Perttula ym., 2023; Heiniö ym., 2024)

TÄLLAISESSA TOIMINTAMALLISSA yhteistyö lisää toimintakykyä. Kukaan ei hallitse yksin koko kuvaa, mutta verkosto kykenee yhdessä muodostamaan riittävän ymmärryksen tilanteesta. Häiriötilanteet vahvistavat oppimista, ja kokemukset siirtyvät osaksi normaalia toimintaa.

PÄÄTÖKSENTEKOA EPÄVARMUUDESSA ei mahdollista pelkkä tieto. Mitä puutteellisempi tilannekuva on, sitä enemmän korostuu luottamus ihmisten, organisaatioiden ja johtamisjärjestelmien välillä. Luottamus mahdollistaa päätösten tekemisen silloin, kun kaikkia vastauksia ei vielä ole saatavilla. Samalla se luo edellytykset sille, että päätöksentekijät uskaltavat kantaa vastuuta myös tilanteissa, joissa myöhemmin voi osoittautua, ettei käytettävissä ollut tieto ollut täydellistä. (Vahti ym., 2026)



UHKIEN NÄKYMÄ:

Päätöksiä odotetaan, kunnes tieto on riittävää

ORGANISAATIOT RAKENTAVAT toimintansa oletukselle, että päätösten tueksi pitäisi saada mahdollisimman täydellinen tilannekuva. Epävarmuus nähdään päätöksenteon esteenä eikä sen väistämättömänä osana. Tietoa kerätään jatkuvasti lisää, mutta yhteinen ymmärrys tilanteesta ei parane samassa suhteessa. Päätöksiä lykätään, koska seuraavan tiedon odotetaan poistavan epävarmuuden, vaikka päätöksenteon tarve kasvaa koko ajan.

VASTUUT JA päätöksentekovaltuudet jäävät epäselviksi, ja ratkaisuja siirretään organisaatiolta toiselle tai ylemmille tasoille. Joissakin tilanteissa vastuu on nimetty, mutta siihen ei liity riittävää toimivaltaa, tietoa tai resursseja. Toisissa tilanteissa päätöksentekovalta on olemassa, mutta epäonnistumisen pelko ja virheiden välttäminen estävät sen käyttämisen. Vastuu on olemassa paperilla, mutta käytännössä kukaan ei koe voivansa tehdä päätöstä.

VERKOSTOT NÄYTTÄVÄT toimivilta suunnitelmissa, mutta häiriötilanteessa organisaatiot alkavat suojata ja optimoida omaa toimintaansa. Eri toimijat seuraavat samoja tapahtumia, mutta tekevät niistä erilaisia tulkintoja. Yhteisen tilanneymmärryksen sijaan syntyy rinnakkaisia käsityksiä siitä, mikä tilanteessa on olennaista ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. Toimijat odottavat muiden ratkaisuja, siirtävät vastuuta eteenpäin ja pidättäytyvät päätöksistä, joiden seurauksia ei voida täysin ennakoida.

PITKITTYVÄ EPÄVARMUUS alkaa heikentää toimijoiden välistä luottamusta. Lopputuloksena voi olla tilanne, jossa tietoa on enemmän kuin koskaan, mutta yhteinen suunta puuttuu. Kukaan ei varsinaisesti estä toimintaa, mutta yhteistoimintaakaan ei synny. Toimintakyvyn heikkeneminen ei tällöin johdu ensisijaisesti tiedon puutteesta vaan siitä, ettei organisaatioilla ole riittävää kykyä, toimivaltaa tai uskallusta tehdä päätöksiä puutteellisen tiedon varassa.



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

1 **RAKENTAKAA YHTEISTYÖSUHTEITA JA LUOTTAMUSTA NORMAALIOLOISSA.** Häiriötilanteissa toiminta nojaa olemassa oleviin verkostoihin, yhteisiin toimintamalleihin ja kokemukseen yhteistyöstä. Mitä enemmän yhteistyötä joudutaan rakentamaan vasta kriisin aikana, sitä enemmän aikaa ja energiaa siihen kuluu varsinaiseen tilanteeseen vastaamisen sijasta.

2 **SELKEYTTÄKÄÄ PÄÄTÖKSENTEKOVASTUUT JA TOIMIVALTUUDET ENNEN HÄIRIÖITÄ.** Vastuun nimeäminen ei yksin lisää toimintakykyä, jos päätöksentekoon tarvittavat edellytykset puuttuvat. Yhteisesti sovitut ja harjoitellut toimintamallit vähentävät epäselvyyttä siitä, kuka päättää, millä perusteella ja miten päätökset sovitetaan yhteen eri organisaatioiden välillä.

3 **HARJOITELKAA PÄÄTÖKSENTEKOA TILANTEISSA, JOISSA TIETO ON TARKOITUKSELLA PUUTTEELLISTA TAI RISTIRIITAISTA.** Todellisissa häiriötilanteissa täydellistä tilannekuvaa ei useinkaan ole saatavilla.

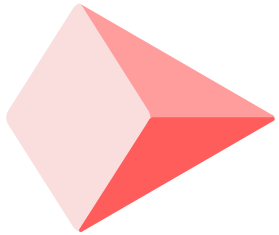
4 **PANOSTAKAA YHTEISEN TILANNEYMMÄRRYKSEN MUODOSTAMISEEN, EI PELKÄSTÄÄN TILANNEKUVAN TUOTTAMISEEN.** Teknisten tilannekuvajärjestelmien rinnalla tarvitaan toimintatapoja, jotka tukevat tulkintaa, vuorovaikutusta ja yhteisten johtopäätösten muodostamista organisaatioiden välillä.

5 **ARVIOIKAA HÄIRIÖIDEN JÄLKEEN MYÖS PÄÄTÖKSENTEKOA, EI VAIN LOPPUTULOSTA.** Keskeisiä kysymyksiä ovat, miten päätökset syntyivät, mitä tietoa käytettiin, missä epävarmuutta jouduttiin sietämään ja mitä kokemuksista voidaan oppia.

Miten työpaikat rakentavat resilienssiä?



03



MUUTOSSUUNTA:

Toimintaympäristö monimutkaistuu ja riippuvuudet lisääntyvät

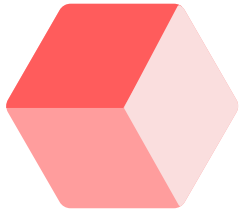
ERILAISET PERÄKKÄISET ja yhtäaikaiset muutokset sekä häiriöt tulevat yhä vahvemmin leimaamaan työelämää. Työpaikkojen on seurattava entistä enemmän myös oman toimintansa ulkopuolisia kehityskulkuja: teknologian kehitystä, ilmastonmuutoksen vaikutuksia eri puolilla maailmaa, tulevien sukupolvien tietojen, taitojen ja asenteiden vaikutusta työelämään sekä maailmanpoliittisen tilanteen vaihteluita ja niiden heijastusvaikutuksia omaan toimintaan.

TURVALLISUUSYMPÄRISTÖN MUUTOKSESSA häiriöt syntyvät yhä useammin useiden samanaikaisten ilmiöiden yhteisvaikutuksesta. Tämän vuoksi työpaikkojen kyky tunnistaa keskinäisriippuvuuksia, muodostaa ajantasaista tilannekuvaa ja uudistaa toimintaansa nopeasti korostuu entisestään.

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MONIMUTKAISTUESSA työpaikkojen menestys ei perustu enää ensisijaisesti vakauteen tai tehokkuuteen, vaan kykyyn toimia epävarmuudessa. Tämä edellyttää työpaikoilta kykyä ennakoida muutoksia, tunnistaa heikkoja signaaleja, sopeutua nopeasti uusiin tilanteisiin sekä uudistaa toimintatapojaan muuttuvien tarpeiden mukaan.

RESILIENSSI RAKENTUU työpaikoilla ennen kaikkea henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä, tiedon jakamisesta, yhteistyöstä sekä kyvystä oppia häiriöistä ja muutoksista. Mitä monimutkaisemmaksi turvallisuusympäristö muuttuu, sitä enemmän työpaikkojen toimintakyky riippuu henkilöstön osallistumisesta, luottamuksesta ja yhteisestä tilanneymmärryksestä. Työpaikkojen kannalta keskeinen kysymys ei enää ole, miten palata häiriön jälkeen ennalleen, vaan miten säilyttää toimintakyky ja uudistua jatkuvien muutosten keskellä. Tällaisessa toimintaympäristössä resilienssi ei ole työpaikoille vain kilpailuetu, vaan yhä useammin toimintakyvyn perusedellytys.

Häiriöt syntyvät yhä useammin useiden samanaikaisten ilmiöiden yhteisvaikutuksesta.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Resilienssi rakentuu yhteistyöllä ja jatkuvalla uudistumisella

TYÖPAIKAT EIVÄT pyri ainoastaan sopeutumaan muutoksiin, vaan hyödyntävät niitä uudistumisensa lähteenä. Organisaatiot tunnistavat, etteivät ne kykene vastaamaan toimintaympäristön monimutkaisuuteen yksin. Siksi yhteistyö verkostojen, kumppaneiden, viranomaisten, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa on muodostunut keskeiseksi osaksi toimintakyvyn rakentamista. Tietoa, osaamista ja resursseja jaetaan yli organisaatiorajojen. Yhteinen tilanneymmärrys auttaa tunnistamaan muutoksia ja reagoimaan niihin varhaisessa vaiheessa.

TYÖPAIKOILLA ON siirrytty ennakkoon suunnitelluista ratkaisuista jatkuvaan oppimiseen. Henkilöstö tulkitsee aktiivisesti toimintaympäristön muutoksia, tunnistaa uusien mahdollisuuksia ja osallistuu toiminnan kehittämiseen. Organisaatiot hyödyntävät monipuolisesti henkilöstönsä osaamista, kokemusta ja erilaisia näkökulmia, koska monimutkaisiin ongelmiin ei löydy ratkaisuja yhdestä lähteestä. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa epävarmuuksien, heikkojen signaalien ja keskeneräisten havaintojen esiin tuomisen riittävän ajoissa.

RESILIENTEIMMÄT ORGANISAATIOT eivät ainoastaan selviydy häiriöistä, vaan vahvistuvat niiden seurauksena. Jokainen muutos, häiriö tai kriisi tuottaa uutta ymmärrystä, joka parantaa organisaation kykyä toimia tulevaisuudessa. Uudistuminen ei ole erillinen kehittämishanke, se on osa jokapäiväistä toimintaa. Työpaikoilla kokeillaan uusia ratkaisuja, arvioidaan toimintatapoja kriittisesti ja muutetaan suuntaa nopeasti, kun toimintaympäristö sitä edellyttää.

TYÖPAIKAT EIVÄT ole vain muutosten kohteita, vaan aktiivisia muutoksen tekijöitä. Ne kykenevät vaikuttamaan toimialojensa kehitykseen, rakentamaan uusia yhteistyön muotoja ja luomaan ratkaisuja yhteiskunnan turvallisuushaasteisiin. Parhaimmillaan työpaikoista tulee yhteiskunnan uudistumiskyvyn solmukohtia, joissa turvallisuus, oppiminen ja yhteistyö vahvistavat toisiaan ja synnyttävät ratkaisuja myös tulevaisuuden vielä tuntemattomiin haasteisiin.

Resilienssi on keskeinen lähde uudistumiselle, kilpailukyvylle ja työelämän kestävälle menestykselle.

UHKIEN NÄKYMÄ:

Keskinäisriippuvuus lisää haavoittuvuutta

TYÖPAIKAT EIVÄT onnistu vahvistamaan resilienssiään samaa vauhtia kuin toimintaympäristön monimutkaisuus kasvaa. Muutoksia ja häiriöitä tarkastellaan erillisinä ilmiöinä, vaikka niiden taustalla vaikuttavat yhä useammin useat samanaikaiset ja toisiinsa kytkeytyvät kehityskulut. Organisaatioiden kyky ennakoida muutoksia heikkenee, eikä toimintaympäristöstä nousevia heikkoja signaaleja tunnisteta tai oteta vakavasti. Vähitellen päätöksenteko alkaa perustua vanhentuneeseen tilannekuvaan, ja työpaikkojen toimintakyky rapautuu.

TIETO EI kulje riittävästi organisaation sisällä, eikä henkilöstön osaamista, kokemuksia ja havaintoja hyödynnetä päätöksenteossa. Luottamuksen puute vähentää halua nostaa esiin epävarmuuksia, riskejä ja kriittisiä näkökulmia. Organisaation kyky tunnistaa ongelmia ajoissa heikkenee, ja päätöksenteko etääntyy työn arjessa syntyvästä tilanneymmärryksestä.

KUN MERKITTÄVÄ häiriö tai kriisi toteutuu, päätöksenteko keskittyy pienelle joukolle ihmisiä. Ratkaisuja joudutaan tekemään nopeasti, mutta ne perustuvat kapeaan näkemykseen tilanteesta, koska organisaation asiantuntemusta ei saada käyttöön riittävän laajasti. Vaihtoehtoisia toimintatapoja jää tunnistamatta, ja kyky mukautua muuttuvaan tilanteeseen heikkenee juuri silloin, kun sitä eniten tarvittaisiin.

SAMALLA YHTEISTYÖ organisaatioiden ja muiden toimijoiden välillä vaikeutuu. Yhteinen tilannekuva jää puutteelliseksi, eikä eri toimijoiden välisten riippuvuuksien merkitystä hahmoteta riittävästi. Vaikka työpaikat ovat yhä vahvemmin sidoksissa toistensa toimintaan, päätöksiä tehdään erillään toisistaan ja rajallisen tiedon varassa. Tällöin yhden toimijan kohtaamat häiriöt voivat levitä toimitusketjujen, palveluverkostojen tai muiden yhteistyörakenteiden kautta laajemmiksi ongelmiksi. Kun vaikutuksia ei tunnisteta ajoissa, reagointi hidastuu, resurssit kohdistuvat tehottomasti ja häiriöiden seuraukset ulottuvat alkuperäistä ongelmaa laajemmalle.

VAIKKA MONET työpaikkoihin vaikuttavat kriisit ovat olleet näkyvissä pitkään, niihin ei ole reagoitu. Kun toimintaympäristön muutoksia ei ole seurattu systemaattisesti eikä tulevaisuuteen varauduttu aktiivisesti, ongelmat ovat ehtineet kasautua. Organisaatiot joutuvat toimimaan jatkuvasti muutosten perässä sen sijaan, että ne kykenisivät ennakoimaan niitä ja vaikuttamaan niiden suuntaan.

TÄSSÄ KEHITYSKULUSSA työpaikkojen suurin haaste ei ole yksittäinen kriisi, vaan vähitellen heikkenevä kyky ennakoida, oppia, tehdä laadukkaita päätöksiä ja uudistua muuttuvan toimintaympäristön mukana.



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

1 **SEURATKAA JÄRJESTELMÄLLISESTI TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSIA JA RAKENTAKAA KÄYTÄNTÖJÄ JATKUVAAN OPPIMISEN JA UUDISTUMISEEN.** Resilienssi alkaa kyvystä havaita muutoksia ennen kuin ne näkyvät häiriöinä. Tarkastelkaa oman toimialanne lisäksi teknologista kehitystä, turvallisuusympäristön muutoksia, työvoiman saatavuutta sekä muita toimintaympäristön signaaleja. Kerätkää oppeja häiriöistä, kokeiluista ja muutoksista ekä hyödyntäkää niitä toiminnan kehittämisessä.

2 **OTTAKAA HENKILÖSTÖ MUKAAN TILANNEKUVAN MUODOSTAMISEEN JA PÄÄTÖKSENTEKOON.** Monimutkaisessa toimintaympäristössä tarvittava tieto ja ymmärrys eivät sijaitse yhdessä paikassa tai yhdellä henkilöllä. Henkilöstön kokemukset, havainnot ja osaaminen auttavat tunnistamaan riskejä, mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja.

3 **VAHVISTAKAA PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA JA TIEDON AVOINTA JAKAMISTA.** Työpaikoilla on voitava nostaa esiin epävarmuuksia, riskejä, virheitä ja keskeneräisiä havaintoja ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Avoin keskustelu parantaa päätöksenteon laatua ja auttaa tunnistamaan ongelmia ajoissa.

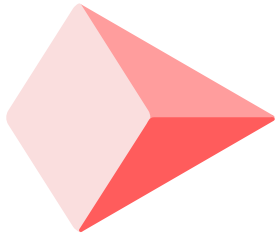
4 **TUNNISTAKAA ORGANISAATION KESKEISET RIIPPUVUUDET JA RAKENTAKAA YHTEISTYÖTÄ ENNEN HÄIRIÖTILANTEITA.** Työpaikkojen toimintakyky on yhä vahvemmin sidoksissa kumppaneihin, asiakkaisiin, palveluntuottajiin ja muihin toimijoihin. Yhteistyötä ja tiedonvaihtoa kannattaa rakentaa jo normaalioloissa.

5 **HARJOITELKAA YHDESSÄ TOIMIMISTA YLI ORGANISAATIORAJOJEN.** Yhteiset harjoitukset, skenaariotyöskentely ja kehittämishankkeet auttavat tunnistamaan riippuvuuksia, selkiyttämään vastuita ja vahvistamaan yhteistä tilannekuvaa ennen todellisia häiriötilanteita.

Osaammeko toimia häiriötilanteissa?



04



MUUTOSSUUNTA:

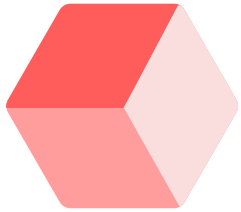
Kriittinen osaaminen hajautuu

KRIITTINEN OSAAMINEN on osaamista, jota ilman organisaatio ei pysty jatkamaan toimintaansa tai selviytymään häiriötilanteesta. Kaikkeen ei voida varautua ennakolta, mutta skenaariot, osaamisvajeiden tunnistaminen ja harjoittelu vahvistavat valmiuksia toimia myös odottamattomissa tilanteissa.

HÄIRIÖTILANTEISIIN LIITTYVÄ osaaminen on keskeinen ja lakisääteinen osa työntekijän perehdytystä ja työnopastusta. (Työturvallisuuslaki, 2002). Toimintaympäristön monimutkaistuessa häiriötilanneosaamista tarvitaan yhä useammissa tehtävissä kaikilla organisaation tasoilla. Kriittinen osaaminen ei voi jäädä vain yksittäisten asiantuntijoiden, avainhenkilöiden, järjestelmien tai ulkoisten toimittajien harteille. Osaamista on kehitettävä, jaettava ja ylläpidettävä koko organisaatiossa. Henkilöstön vaihtuvuus korostaa osaamisen hajauttamisen ja siirtämisen merkitystä.

TULEVAISUUDESSA TOIMINTAKYKY edellyttää kykyä ymmärtää monimutkaisia keskinäisriippuvuuksia sekä arvioida, mitä osaamista organisaation on säilytettävä itse ja mitä voidaan hankkia ulkopuolelta. Osaamisen ylläpitäminen ja hyödyntäminen on yhä selvemmin koko työyhteisön yhteinen tehtävä.

Toimintaympäristön monimutkaistuessa häiriötilanneosaamista tarvitaan yhä useammissa tehtävissä.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Kaikilla on osaamista toimia häiriötilanteissa

TYÖPAIKAT TUNNISTAVAT häiriötilanneosaamisen osaksi jokaisen työnkuvaa, ja sen harjoittelu ja osaamisen kehittäminen sisällytetään päivittäiseen työhön. Tavoitteena ei ole vain valmistautuminen tiettyihin uhkiin, vaan kyky toimia myös uudenlaisissa ja odottamattomissa tilanteissa. Osaamista jaetaan ja ylläpidetään niin, ettei toimintakyky ole yksittäisten asiantuntijoiden tai avainhenkilöiden varassa.

TEKOÄLYÄ HYÖDYNNETÄÄN osaamisen kehittämisessä, harjoittelussa, laajojen kokonaisuuksien hahmottamisessa ja päätöksenteon tukena. Se ei kuitenkaan korvaa työpaikan omaa ajattelua, vuorovaikutusta ja harkintaa.

OPPIMISTA TUKEVAT moderni turvallisuusajattelu, oikeudenmukainen kulttuuri ja työpaikan psykologinen turvallisuus. Poikkeamia ja häiriötilanteita tarkastellaan osana laajempaa kokonaisuutta, ja turvallisuushuolia voidaan tuoda esiin ilman aiheettomien seurausten pelkoa. Luottamuksen ilmapiirissä työpaikka oppii virheistä, omaksuu nopeasti uusia toimintatapoja ja pystyy ratkaisemaan yhdessä myös ennakoimattomia ongelmia. Häiriötilanteen syntyessä työpaikalla on laajasti jaettua osaamista, kokemusta harjoittelusta sekä luottamusta siihen, että myös uudenlaisista tilanteista voidaan selviytyä yhdessä.

Tavoitteena ei ole vain valmistautuminen tiettyihin uhkiin, vaan kyky toimia myös uudenlaisissa ja odottamattomissa tilanteissa.

UHKIEN NÄKYMÄ:

Kriittinen osaaminen rapautuu

UUTISOINTI JA keskustelu erilaisista uhista täyttävät työpaikkojen arjen. Ilmastonmuutos, kyberuhat, tekoälyn luomat turvallisuusriskit, hybridivaikuttaminen, toimitusketjujen häiriöt ja monet muut ilmiöt vaativat työpaikoilta huomiota. Työpaikat joutuvat huomioimaan aiempaa enemmän uhkia ja häiriöitä, mutta aikaa ja resursseja osaamisen kehittämiseen ja harjoitteluun ei ole vastaavasti enemmän. Kun kaikkeen pyritään varautumaan yhtä aikaa, vaarana on, ettei mihinkään varauduta riittävästi.

HÄIRIÖTILANTEISIIN LIITTYVÄ osaaminen muuttuu yhä erikoistuneemmaksi ja vaatii entistä enemmän ammattitaitoa. Kriittinen tieto, kokemus ja valmiuden ylläpito keskittyvät yhä pienemmällä joukolle asiantuntijoita, ja riippuvuus yksittäisistä henkilöistä, järjestelmistä tai ulkopuolisista palveluista kasvaa. Organisaation kyky toimia ennakoimattomissa häiriötilanteissa heikkenee.

TEKOÄLYÄ KÄYTETÄÄN yhä useammin oman ajattelun, harjoittelun ja vaihtoehtoisten toimintatapojen pohdinnan sijasta. Riippuvuus tietojärjestelmistä, ulkoistetuista palveluista ja yksittäisistä osaajista kasvaa, ja työkalujen käytöstä voi aiheutua haittaa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Jos niiden toiminta häiriintyy tai niitä ei ole saatavilla, oman henkilöstön valmiudet toimia poikkeavissa tilanteissa osoittautuvat oletettua heikommiksi. Organisaation kyky jakaa ja ylläpitää kriittistä osaamista heikkenee.

PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN ja oikeudenmukaisen kulttuurin puuttuessa osaamisvajeita, virheitä ja turvallisuuteen liittyviä huolia ei tuoda avoimesti esiin. Häiriöistä ei opita eikä osaaminen siirry ihmiseltä toiselle. Vakavan tai uudenlaisen häiriön syntyessä henkilöstön toimintavalmiudet osoittautuvat oletettua heikommiksi. Organisaatio kykenee ehkä selviytymään vielä ennalta suunnitelluissa tilanteissa, mutta uudenlaisten ja odottamattomien häiriöiden kohdatessa sen toimintakyky heikkenee nopeasti.

Riippuvuus tietojärjestelmistä, ulkoistetuista palveluista ja yksittäisistä osaajista kasvaa.



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

1 **HYÖDYNTÄKÄÄ TEKNOLOGIAA JA TEKOÄLYÄ OSAAMISEN TUKENA.** Säilyttäkää kyky itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan. Työkalut voivat auttaa oppimisessa ja valmistautumisessa, mutta ne eivät korvaa henkilöstön omaa osaamista ja harkintaa.

2 **TUNNISTAKAA KRIITTINEN OSAAMINEN JA ARVIOIKAA RIIPPUVUUKSIA.** Kuinka riippuvaisia olette yksittäisistä osaajista, järjestelmistä tai ulkoisista toimijoista. Häiriötilanteissa toimintakyky riippuu usein osaamisesta, jonka merkitys tulee näkyväksi vasta poikkeustilanteissa.

3 **KYTKEKÄÄ HÄIRIÖTILANTEISIIN LIITTYVÄ HARJOITTELU JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSAKSI ARKEA.** Osaaminen säilyy paremmin, kun sitä harjoitellaan säännöllisesti osana normaalia toimintaa eikä vain yksittäisissä harjoituksissa.

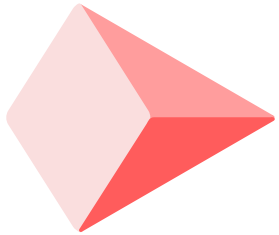
4 **JAKAKAA JA YLLÄPITÄKÄÄ KRIITTISTÄ OSAAMISTA LAAJASTI ORGANISAATIOSSA.** Toimintakyky vaarantuu, jos häiriötilanteissa tarvittava osaaminen keskittyy harvoille asiantuntijoille tai avainhenkilöille.

5 **RAKENTAKAA AVOIMUUDEN KULTTUURIA.** Virheistä, poikkeamista ja osaamispuutteista on tärkeä keskustella avoimesti. Oppiminen edellyttää, että ongelmia uskalletaan tunnistaa ja käsitellä ennen kuin ne muuttuvat vakaviksi häiriöiksi.

Kantaako luottamus kriiseissä?



05



MUUTOSSUUNTA:

Luottamusta ja henkistä kriisinkestävyyttä vahvistetaan työyhteisöissä

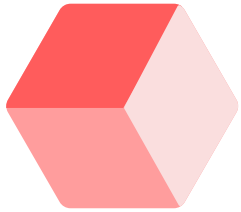
LUOTTAMUS ON työyhteisöjen toimintakyvyn, uudistumiskyvyn ja henkisen kriisinkestävyyden keskeinen perusta. Se näkyy työntekijöiden välisessä yhteistyössä, johtamisen oikeudenmukaisuudessa, avoimessa tiedonkulussa sekä uskona siihen, että yhteisiin tavoitteisiin voidaan pyrkiä myös epävarmuuden keskellä.

TYÖPAIKOILLA, JOILLA vallitsee vahvaan luottamukseen perustuva kulttuuri, työntekijät osallistuvat muita työpaikkoja aktiivisemmin kehittämiseen ja kehittämistoiminta on tuloksellisempaa. Vahvan luottamuksen työpaikoilla henkilöstön osallistumisella kehittämiseen on myös henkilöstön hyvinvointia ja suoranaisia työn iloa lisääviä vaikutuksia. (Selander ym., 2023)

KUN TYÖYHTEISÖSSÄ on paljon luottamusta, vastoinkäymisiä on helpompi kestää. Työelämän murrosten, pitkittyneiden kriisien ja nopeasti muuttuvan turvallisuusympäristön aikana luottamuksen merkitys korostuu.

TYÖPAIKOILLA RAKENNETAAN henkistä kriisinkestävyyttä käsittelemällä epävarmuutta yhdessä, ylläpitämällä toivoa ja vahvistamalla kokemusta siitä, ettei kriiseissä tarvitse selvitä yksin. Henkinen kriisinkestävyys syntyy työyhteisön kyvystä toimia, tehdä päätöksiä ja säilyttää uskonsa tulevaisuuteen myös epävarmuuden keskellä.

Työelämän murrosten, pitkittyneiden kriisien ja nopeasti muuttuvan turvallisuusympäristön aikana luottamuksen merkitys korostuu.



MAHDOLLISUUKSIEN NÄKYMÄ:

Työyhteisö toimii yhteisenä turvaverkkona

TYÖNTEKIJÄT KOKEVAT, että heihin luotetaan. Samalla he voivat luottaa siihen, että johto toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Johto luottaa työntekijöiden osaamiseen ja uudistumiskykyyn ja tukee heitä parhaansa mukaan. Kaikki sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin, ovat valmiita ponnistelemaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi ja edistävät työyhteisön psykologista turvallisuutta.

TYÖNTEKIJÄT KOKEILEVAT uusia työtapoja, ideoivat yhdessä, jakavat tietoa ja tuovat avoimesti esille työn pulmia. Työtekijät uskaltavat kysyä ja auttavat toisiaan. Virheitä ei tarvitse piilotella vaan ne ovat aidosti oppimismahdollisuuksia.

LUOTTAMUS VAHVISTAA työyhteisön henkistä kriisinkestävyyttä. Ihmiset luottavat toisiinsa ja organisaatioonsa, he sietävät epävarmuutta paremmin eikä energiaa kulu jatkuvaan varmisteluun tai oman aseman puolustamiseen.

TYÖYHTEISÖ KYKENEE muodostamaan yhteisen tilannekuvan, tekemään päätöksiä keskeneräisenkin tiedon varassa sekä ylläpitämään toimintakykyään myös häiriö- ja kriisitilanteissa. Luottamus lisää halua auttaa muita, jakaa tietoa ja sitoutua yhteisiin ratkaisuihin, mikä tukee työyhteisön kykyä selviytyä kriiseistä ja toipua niistä.

VAHVA KESKINÄINEN luottamus helpottaa myös erilaisten työntekijöiden liittymistä työyhteisöön. Nuoret, työuran vaihtajat ja täsmätyökykyiset kokevat olevansa tervetulleita ja oman työpanoksensa merkitykselliseksi.

Luottamus ei poista epävarmuutta, mutta mahdollistaa yhdessä toimimisen sen keskellä.

UHKIEN NÄKYMÄ:

Työyhteisöt pirstoutuvat

KUN LUOTTAMUS heikkenee työyhteisössä, väärinymmärrykset, jännitteet ja ristiriidat lisääntyvät ja niitä on vaikeampi ratkaista. Työntekijät eivät kykene tarkastelemaan työn jännitteitä kiinnostuneesti ja avoimin mielin vaan etsivät syyllisiä. Työyhteisö jakautuu pieniin samanmielisten ryhmiin, joiden jäseniä muiden ajatukset eivät kiinnosta.

TIEDONKULKU HEIKKENEE ja tietoa pimitetään. Työntekijät eivät enää luota epäviralliseen vuorovaikutukseen, vaan pyrkivät varmistamaan asioita yhä enemmän kirjallisesti. Normaaleista työtilanteista tehdään selvityksiä, byrokratia lisääntyy ja ketterät tiedonjakamisen tavat jäävät pois käytöstä.

YHTEISEN TILANNEKUVAN muodostaminen vaikeutuu, päätöksenteko hidastuu ja epävarmuus alkaa kuormittaa ihmisiä. Työyhteisö käyttää enemmän voimavaroja sisäisiin jännitteisiin ja vähemmän työn ongelmien ratkaisemiseen. Ilman keskinäistä luottamusta epävarmuus alkaa helposti halvaannuttaa toimintaa. Päätöksiä lykätään, vastuuta vältellään ja energiaa kuluu riskien, virheiden ja oman aseman varmisteluun yhteisen ongelmanratkaisun sijaan.

KUN KIELTEINEN kierre työyhteisössä vahvistuu, kyky oppia ja uudistua heikentyy. Ei rohjeta kokeilla uutta, ja omaa asemaa varmistellaan. Lopulta yhteinen suunta ja yhteiset tavoitteet hämärtyvät eikä työyhteisössä kuulu enää sanaa me.

PITKITTYNEIDEN KRIISIEN tai jatkuvien häiriöiden aikana seuraukset korostuvat entisestään. Jos työntekijät eivät luota johtoon, työtovereihin tai organisaation kykyyn toimia oikeudenmukaisesti, sitoutuminen heikkenee ja yhteistyö vähenee juuri silloin, kun niitä tarvittaisiin eniten. Vaikka organisaation rakenteet säilyisivät ennallaan, yhteisöllinen toimintakyky voi rapautua huomaamatta. Samalla työyhteisön kyky ylläpitää toivoa, luottamusta tulevaisuuteen ja uskoa yhteiseen selviytymiseen heikkenee, mikä on keskeinen henkistä kriisinkestävyyttä rapauttava mekanismi.

YHTEISKUNNAN TASOLLA mis- ja disinformaatio sekä informaatiovaikuttaminen horjuttavat yhteistä käsitystä todellisuudesta ja murentaa luottamusta instituutioihin sekä päätöksentekoon. Yhteisöllisyys heikkenee, epäluottamus lisääntyy ja yhteisen tilannekuvan muodostaminen vaikeutuu. Jos ihmiset toimivat eriytyneissä informaatioympäristöissä, yhteinen kyky ymmärtää tapahtumia ja toimia kriiseissä heikkenee. Samalla heikkenevät myös luottamus, toivo ja usko yhteiseen selviytymiseen, jotka ovat henkisen kriisinkestävyyden keskeisiä rakennusaineita. (Mölsä & Siivonen, 2026).



SUOSITUKSET PÄÄTTÄJILLE JA TYÖPAIKOILLE

1 **TUNNISTAKAA LUOTTAMUS KESKEISEKSI OSAKSI KOKONAISTURVALLISUUTTA JA HENKISTÄ KRIISINKESTÄVYYTTÄ.** Luottamus tukee toimintakykyä, yhteistyötä ja päätöksentekoa erityisesti epävarmuuden aikana.

2 **RAKENTAKAA LUOTTAMUSTA ARJESSA.** Avoin vuorovaikutus, osallistuminen ja oikeudenmukainen päätöksenteko kasvattavat luottamusta. Kriisiajan toimintakyky perustuu pitkälti niihin toimintatapoihin ja yhteistyösuhteisiin, jotka on luotu ennen häiriöitä.

3 **VAHVISTAKAA PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA JA YHTEISÖLLISYYTTÄ.** Työyhteisön on voitava käsitellä epävarmuuksia, ongelmia ja poikkeamia ilman syyllistämisen pelkoa.

4 **HARJOITELKAA YHTEISEN TILANNEKUVAN MUODOSTAMISTA NORMAALIOLOISSA.** Luottamus näkyy käytännössä kykynä toimia yhdessä epävarmuuden keskellä.

5 **ARVIOIKAA HÄIRIÖIDEN JÄLKEEN MYÖS VIESTINNÄN, YHTEISTYÖN JA LUOTTAMUKSEN TOIMIVUUTTA.** Henkinen kriisinkestävyys vahvistuu kokemuksista oppimalla.

Johtopäätökset

TYÖELÄMÄN TOIMINTAKYKY on osa yhteiskunnan kriisinkestävyyttä. Häiriöt voivat koskea yksittäistä työpaikkaa, kokonaisia toimialoja tai koko yhteiskuntaa, mutta niiden vaikutukset näkyvät lopulta organisaatioiden kyvyssä jatkaa toimintaansa, tehdä päätöksiä, ylläpitää osaamista ja toimia yhdessä muiden kanssa. Kun työpaikkojen toimintakyky heikkenee, vaikutukset eivät yleensä jää vain yhden organisaation sisälle.

VARAUTUMINEN TUKEE päätöksentekoa häiriötilanteissa. Päätöksentekokyky vaikuttaa siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy säilyttämään toimintakykynsä epävarmuudessa. Resilienssi rakentuu osaamisesta, yhteistyöstä ja oppimisesta. Luottamus puolestaan vaikuttaa siihen, miten tietoa jaetaan, miten päätöksiä tehdään ja kuinka hyvin työyhteisö kykenee toimimaan yhdessä silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti.

TYÖPAIKAN TOIMINTAKYKY ei rakennu yksittäisistä suunnitelmista, järjestelmistä tai teknisistä ratkaisuista. Se rakentuu ihmisten, työyhteisöjen ja organisaatioiden tavasta toimia yhdessä. Varautumisen, päätöksentekokyvyn, osaamisen ja luottamuksen merkitys tulee näkyviin erityisesti häiriötilanteissa, mutta niiden perustaa rakennetaan työpaikkojen arjessa joka päivä.

TYÖELÄMÄN TULEVAISUUTTA tarkastellaan usein tuottavuuden, teknologian, osaamisen ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Turvallisuusympäristön muutos nostaa rinnalle uuden kysymyksen: kuinka hyvin työpaikat kykenevät säilyttämään toimintakykynsä epävarmuuden keskellä. Organisaatiot, jotka kykenevät oppimaan, uudistumaan, ylläpitämään osaamista, tekemään päätöksiä ja rakentamaan luottamusta myös muuttuvissa tilanteissa, ovat vahvoja sekä arjen häiriöissä että vakavammissa kriiseissä.

YHTEISKUNNAN KRIISINKESTÄVYYS rakentuu osaltaan työpaikkojen toimintakyvystä. Kun työpaikat kykenevät jatkamaan toimintaansa, tekemään päätöksiä, ylläpitämään osaamista, uudistumaan ja rakentamaan luottamusta myös epävarmuuden keskellä, vahvistuu myös yhteiskunnan kyky selviytyä häiriöistä ja kriiseistä. Kokonaisturvallisuus ei rakennu vain suunnitelmista, rakenteista tai viranomaisista. Se rakentuu myös siitä, miten hyvin työelämä toimii.

Työelämän toimintakyky on osa yhteiskunnan kriisinkestävyyttä.



Lähteet

Aine, A., Nurmi, V.-P. & Valtonen, V. (2022). Oikeuden resilienssi, perusoikeudet ja kokonaisturvallisuus. Lakimies, 120(6), 841–873.

Duchek, S. (2020). 'Organizational resilience: A capability-based conceptualization', Business Research, 13(1), pp. 215–246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7.

Dufva, M., Kiiski-Kataja, E. & Lähdemäki-Pekkinen, J. (2026) Megatrendit 2026. Helsinki: Sitra.

Halonen, M., Uusitalo, H., Heiniö, M., Kurki, A.-L., Heikkilä, H. & Alasoini, T. (2026). Muutoskyvykkyys menestystekijänä: Pienet ja keskisuuret organisaatiot resilienssiä kehittämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heiniö, M., Uusitalo, H., Heikkilä, T., Halinen, M., Halonen, M., Räsänen, T., ... & Toivio, P. (2024). Kohti resilienttiä päätöksentekoa työturvallisuudessa: Resilientin organisaation päätöksenteko – tiedolla johtaminen työturvallisuudessa (resdata) -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Henttonen, E. (2022). Poikkeusajan dialogit. Helsinki: Sitra.

Huoltovarmuuskeskus. (2026). Suomeen kohdistuva sotilaallinen voimankäyttö ja huoltovarmuus -skenaario.

International Labour Organization (ILO) (2026). The Future of Work. Geneva: International Labour Organization.

Kestilä, L., Tikka, M., Antikainen, V. & Niinivuori, P. (2026). Resilienssistä henkiseen kriisinkestävyyteen : näkökulmia käsitteiden määrittelyyn ja niiden väliseen suhteeseen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL.

Koistinen, P., & Sederholm, T. (2025). Suomalaisen häiriötilanteiden hallinnan ja johtamisen nykytilan arviointi. Hallinnon Tutkimus, 44(3).

Kokonaisturvallisuuden osaamiskeskus. (2026). Kokonaisturvallisuus rakentuu ihmisistä - Inhimilliset onnistumistekijät Suojaan2026-väestönsuojeluharjoituksessa. Uutinen.

Koskela, J., Peltoniemi, J., Saikkonen, P. & Kestilä, L. (2026). Hiusmurtumia turvallisuuden kivijalassa. Yhteiskuntapolitiikka 2/2026.

Mölsä, J. & Siivonen, R. (2026). Turvallisuusajattelun tulevaisuuspäivitys – Suositukset luottamusyhteiskunnan vahvistamiseksi 2035. Sitra, Sisäministeriö, Helsingin yliopisto.

Perttula, P., Frilander, H., Laitinen, S., Lantto, E., Monni, T. M., Mäkelä, E., & Vorne, J. (2023). Pandemia ja riskien hallinta työpaikoilla. Työterveyslaitos.

Pradana, D.W. & Ekowati, D. (2024). Future organizational resilience capability structure: a systematic review, trend and future research directions. Management Research Review, 47(10), pp. 1586–1605.

Sallinen, M., Halonen, J., Karhula, K., Mänttäri, S., Pakarinen, S., Pehkonen, I., ... & Säynäjäkangas, P. (2024). Työkuormituksen hallinta turvallisuuskriittisissä töissä ulkoisessa kriisissä. Työterveyslaitos.

Selander, K., Näätänen, A-M. & Alasoini, T. (2023). Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana: työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä. MEADOW-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma.

Seville, E. (2017). Resilient Organizations: How to Survive, Thrive and Create Opportunities Through Crisis and Change. London: Kogan Page.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. (2026). Hallitusohjelmaratkaisut 2027: Tulevaisuuteen luottava väestö on kriisinkestävä. THL.

Työturvallisuuslaki, (2002).

Vahti, J. (toim.), Laaksolahti, H., Piirtola, A., Tujunen, T., Erholtz, S., Seitovirta, L. & Malkki, L. (2026). Huomisen luottamus Suomessa: Kuinka rakentaa yhteiskunnallista turvallisuutta rauhattomuuden ajassa? Sitra.

Valtioneuvosto. (2025). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: Valtioneuvoston periaatepäätös. Valtioneuvoston julkaisuja, 2025:1.

Työterveyslaitos

Haluatko ymmärtää lisää suomalaisen työelämän tulevaisuudesta?

Tutustu muihinkin Työelämän suunta -raporttisarjan osiin. Raporttisarja tarkastelee työelämän suuntaa monesta tärkeästä näkökulmasta:

- Ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä
- Sosiokulttuurinen muutos
- Teknologinen muutos
- Väestörakenteen muutos
- Turvallisuusympäristön muutos

ttl.fi/tyoelaman-suunta

