



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen asiantuntijan haasteena

---

Korvenranta, Tiina & Silvola, Sointu

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen asiantuntijan haasteena

Korvenranta, Tiina & Silvola, Sointu  
Terveysten edistämisen koulutusohjelma, YAMK  
Kriisi- ja erityistilanteiden johtaminen  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2013

Korvenranta, Tiina & Silvola, Sointu

### Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen asiantuntijan haasteena

Vuosi 2013 Sivumäärä 82

---

Terveystenhuoltolain mukaan kunnat ovat vastuussa akuutin psykososiaalisen tuen järjestämisestä erityistilanteissa. Tyypillistä näille tilanteille on avun nopea ja suuri yhtäaikainen tarve, jolloin tarvittavien resurssien hankkiminen on haasteellista. Akuutti psykososiaalinen tuki sisältää psyykkistä, sosiaalista ja hengellistä apua uhreille, omaisille ja yhteisöille. Kun johdetaan akuuttia psykososiaalista tukea, olisi huomioitava kaikki nämä osapuolet. Useille eri tahoille järjestettävä psykososiaalinen tuki vaatii strategista johtamista, jotta kokonaisuus hahmottuisi ja eikä mikään osapuoli jäisi vaille tarjottua apua.

Tämä opinnäytetyö tehtiin Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä ja se vastasi tarpeeseen tukea psykososiaalisen tuen johtamista ja työntekijän siirtymistä asiantuntijatyöstä erityistilanteen johtajan rooliin. Opinnäytetyöllä haluttiin selvittää, mikä auttaa asiantuntijatyötä tekevää työntekijää siirtymään nopeasti erityistilanteen johtajaksi sekä mikä auttaa työntekijää siirtymään erityistilanteen johtajasta takaisin asiantuntijaksi. Näiden lisäksi opinnäytetyöllä haettiin vastausta siihen, millaista akuutin psykososiaalisen tuen johtajan päätöksenteko on erityistilanteissa ja millaisia valmiuksia erityistilanteen johtaminen vaatii.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin sekä määrällistä että laadullisia menetelmiä. Saadut aineistot analysoitiin kunkin menetelmän mukaisesti. Tutkimuksen aineisto koostui Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä tehdyistä alkukartoituksesta ja teemahaastattelusta. Ennen teemahaastatteluilla toteutettua laadullista tutkimusta tehtiin alkukartoitus, jonka avulla saatiin tietoa yksikön henkilökunnan kokemuksesta akuutin psykososiaalisen tuen johtamistehtävissä.

Tämän opinnäytetyön perusteella näyttää siltä, että työntekijää tukee akuutin psykososiaalisen tuen johtamisessa tilanteen hallinnan tunne sekä oman henkilökohtaisen hallinnantunteen säilyminen. Sekä työntekijällä että työryhmällä tulee olla erityistilanteen hallinnan taidot, mutta myös omat henkilökohtaiset hallinnantunteen säilyttämisen taidot. Erityistilanteen hallinta koostuu johtamisen tuesta, rakenteista, omista valmiuksista ja eri tahoilta tulevasta tuesta. Näihin osatekijöihin voidaan vaikuttaa koulutuksen, harjoittelun ja etukäteissuunnittelun avulla. Koulutusta ja harjoittelua on syytä suunnitella huolellisesti, esim. osaamiskartoitusten perusteella, jotta osaamisvajeet löytyvät ja koulutus kohdentuu oikein.

Asiasanat: Psykososiaalinen tuki, kriisijohtaminen, strateginen johtaminen, erityistilanne, osaaminen, päätöksentekokyky, hallinnan tunne

Korvenranta, Tiina & Silvola, Sointu

**A Challenge for an Expert: The Management of Acute Psychosocial Support**

Year	2013	Pages	82
------	------	-------	----

---

According to the Health Care Act, municipalities are responsible for organizing the acute psychosocial support in crisis and special situations. Typical of these situations is the need of immediate and simultaneous help, where obtaining the necessary resources is challenging. Acute psychosocial support includes psychological, social and mental help to the victims, their families and communities. All these parties should be considered in managing the acute psychosocial support. Strategic management is required when psychosocial support is organized for different groups, so that the general view is not forgotten and no one is left without the offered help.

This study was carried out in Vantaa city´s social and crisis emergency services and it responded to the need to support the management of psychosocial support and the transfer of the employee into crisis and special situations manager´s role. The purpose of the study was to find out what helps the expert to quickly become a crisis and special situation manager and what helps the employee to change back to the expert role. In addition, the thesis sought answers to crisis and special situation manager´s decision making and what kind of abilities the crisis management requires.

Both quantitative and qualitative methods were used. The data was analyzed by using both methods. The data consisted of initial mapping and a theme interview made at the Vantaa city´s social and crisis emergency department. First information was gathered from the unit staff about how they felt about the leading of the acute psychosocial support. After that the qualitative theme interviews were made.

This study showed that the feel of being in control of the situation as well as being in control of oneself are the factors supporting the management of the acute psychosocial support. Both the employee and the team should have special skills to control the situation, as well as the feel of being in control personally. Crisis and special situation management consists of management support, structures, capacities and the support of various parties. These factors can be influenced by education and training. Education and training should be planned carefully, for example, by skill mapping to find weaknesses in skills so that training would be targeted correctly.

**Keywords:** Psychosocial support, crisis management, strategic management, the specific situation, knowledge, decision-making ability, self-efficacy

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työn rakenne .....	8
3	Työn keskeiset käsitteet .....	10
4	Työn taustaa .....	12
5	Työn tavoite ja tarkoitus .....	15
	5.1 Opinnäytetyön konteksti.....	16
	5.2 Opinnäytetyön näkökulmat.....	17
6	Johtamisesta.....	19
	6.1 Johtamisen osa-alueet .....	19
	6.2 Organisaatorakenteesta ja organisaatiokulttuurista .....	20
	6.3 Johtajuus tilapäisenä roolina .....	22
7	Strateginen johtaminen.....	24
	7.1 Akuutin psykososiaalisen tuen strateginen johtaminen .....	26
	7.2 Tilannekuva ja tilannetietoisuus johtamisen välineenä .....	27
	7.3 Päätöksenteon haasteet erityistilanteessa .....	31
	7.4 Kriisitilanteen viestintä .....	34
	7.5 Työhyvinvointi- ja työturvallisuus erityistilanteissa .....	37
8	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset .....	38
9	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	39
	9.1 Alkukartoitus.....	39
	9.2 Alkukartoituksen tulokset .....	40
10	Teemahaastattelu.....	45
	10.1 Teemahaastattelun tulokset .....	49
	10.1.1 Psykososiaalisen tuen strateginen johtaminen erityistilanteessa....	50
	10.1.2 Johtajuus .....	51
	10.1.3 Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito .....	52
	10.1.4 Päätöksenteko erityistilanteessa .....	53
	10.1.5 Erityistilanteen haasteellisuus .....	54
	10.1.6 Johtamisen haasteet.....	54
	10.1.7 Viestinnän haasteet .....	55
	10.1.8 Siirtymisen tuki .....	56
	10.1.9 Johtamisen tuki.....	58
	10.1.10 Palautuminen .....	60
	10.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	61
	10.2.1 Johtaminen ja päätöksenteko.....	62
	10.2.2 Palautuminen kriisi- ja erityistilanteessa työskentelyn jälkeen .....	64
	10.2.3 Erityistilanteen hallinta ja yksilön oma hallinnan tunne .....	65

11	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	67
12	Opinnäytetyön perusteella aloitettu kehittämistyö Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä .....	69
13	Pohdinta .....	72
	Lähteet .....	77
	Kuviot.. .....	83
	Taulukot .....	84
	Liitteet.....	85

## 1 Johdanto

Terveydenhuoltolaki asettaa kuntien vastuulle psykososiaalisen tuen järjestämisen. Miten tällaista palvelua asianmukaisesti johdetaan akuutissa tilanteessa? Ylemmän ammattikorkeakoulun, terveyden edistämisen, kriisi- ja erityistilanteen johtamisen opintojemme aikana olemme esittäneet tämän kysymyksen useasti. Olemme tutkineet alan kirjallisuutta ja huomanneet, että akuuttia psykososiaalista tukea ei ole varsinaisesti tutkittu Suomessa johtamisen näkökulmasta, eikä siitä löydy tarpeeksi suomenkielistä kirjallisuutta. Akuuttia psykososiaalista tukea ja kriisityötä on tutkittu Suomessa lähinnä vaikuttavuuden ja median näkökulmasta. Tutkimusta on tehty sekä yliopistoissa että kolmannen sektorin piirissä. Kunta-alan näkökulma on jäänyt mielestämme vajaaksi.

Lainmukaisen akuutin psykososiaalisen tuen järjestäminen on monille kunnille haasteellista. Erityistilanteessa akuuttia psykososiaalista tukea järjestetään ja johdetaan moniammatillisesti ja moniviranomaisympäristössä. Psykososiaalista tukea erityistilanteessa johtava työntekijä toimii useiden viranomaisten kanssa tiiviissä yhteistyössä. Tutkimusten mukaan kuntien psykososiaalisesta tuesta vastaavat kokevat, että kunnista puuttuu tietoa ja kokemusta akuutin psykososiaalisen tuen organisoinnista.

Kunnat toteuttavat kriisityön ja suuronnettomuustilanteiden lakisääteisen psykososiaalisen tuen organisoinnin monin eri tavoin. Osa kunnista käyttää täysin kolmannen sektorin palveluja tässä tehtävässä. Pääkaupunkiseudun kunnissa (Helsinki, Espoo ja Vantaa) tämä toiminta on viranomaisjohtoista ja tuotetaan kuntien omana palveluna. On akuutti psykososiaalinen tuki järjestetty miten tahansa, sitä on kuitenkin johdettava. Johtaminen on haasteellista, koska se eroaa arkityöstä. Kunnissa tehtävä on yleensä asetettu sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle. Alan koulutusta on kehitetty, mutta se ei ole vielä kattavaa eikä tue tarpeeksi työntekijää johtamistehtävässä. Tutkimusten mukaan kunnat kokevat puutteita akuutin vaiheen psykososiaalisen tuen organisoinnissa. Myös osaavan henkilökunnan rekrytointi koetaan haasteelliseksi. Asiasta ei löydy tarpeeksi käytännönläheistä tilanteiden johtamista tukevaa kirjallisuutta, eikä akuutin psykososiaalisen tuen johtamisen tutkimusta ole tehty. Työssämme Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä joudumme johtamaan ja organisoimaan akuutin vaiheen psykososiaalista tukea ja koemme opinnäytetyömme myös käytännön työn kehittämisen näkökulmasta tarpeelliseksi.

Arkityön johtaminen sosiaali- ja terveysalalla poikkeaa suuronnettomuus- ja erityistilanteista. Johtamistilanteiden vuorovaikutus ja päätöksenteko toteutuu arkityössä eri tavoin kuin erityistilanteessa. Arkityössä sosiaali- ja terveystoimen työntekijä tekee asiakas- ja tiimityötä asiantuntijaroolissa. Suuronnettomuus- ja erityistilanteessa työntekijän on vastaavasti pystyt-

tävä nopeasti siirtymään erilaiseen rooliin erityistilanteen johtajaksi. Olemme itse huomanneet usein tämän nopean siirtymisen haasteelliseksi ja vaativaksi.

Erityistilanteen johtamiseen kuuluu olennaisena osana työntekijöiden osaaminen. Psykososiaalisesta tuesta vastaavan organisaation työntekijän on osattava toimia asiantuntijana käytännön työssä, mutta osattava myös johtaa erityis- ja suuronnettomuustilanteita akuutin psykososiaalisen tuen osalta ainakin siihen asti, kunnes päivittäisorganisaation johtamisjärjestelmä käynnistyy. Varautuminen suuronnettomuus- ja kriisitilanteiden johtamiseen sekä niiden harjoittelu ovat tärkeitä myös akuutin psykososiaalisen tuen johtamisen kannalta. Kuntasektorin osaamista psykososiaalisen tuen johtamisessa olisi vahvistettava. Suomessa tapahtuneiden ampumistapausten ja suuronnettomuuksien loppuraporteista ilmenee selvästi erilaisia ongelmia tuen johtamisessa ja toteuttamisessa. Suomesta löytyy osaavaa henkilökuntaa erilaisista organisaatioista, mutta koordinoinnissa on havaittu puutteita. Myös yhteistyö ja toiminnan suunnittelu nähdään tärkeänä. Näiden perusteella akuutin psykososiaalisen tuen johtamista ja organisointia on siis kehitettävä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia akuutin psykososiaalisen tuen johtamista strategisen johtamisen näkökulmasta. Strategisen johtamisen tarkoituksena on mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen muuttuvassa ympäristössä. Opinnäytetyö toteutettiin pääosin laadullisena tutkimuksena, ja se pitää sisällään osin kvantitatiivisin menetelmin tehdyn alkukartoituksen sekä kvalitatiivisin menetelmin tehdyt teemahaastattelut. Opinnäytetyö toteutettiin Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä.

Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä erityistilanteen psykososiaalisen tuen johtaminen on yksi osa perustyötä. Tavoitteenamme oli tämän opinnäytetyön avulla selvittää akuutin psykososiaalisen tuen johtamisen haasteellisuutta; mitä se vaatii työntekijältä ja millaisin rakentein ja keinoin työtä voitaisiin tukea. Olemme halunneet tavoitella sellaista lopputulosta, josta voivat hyötyä Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijät ja minkä tahansa kaupungin tai kunnan psykososiaalisesta tuesta vastaavat työntekijät.

## 2 Työn rakenne

Opinnäytetyö sisältää 13 päälukua. Johdantoa seuraa työn keskeisten käsitteiden määrittely. Kolmannessa pääluvussa kuvaamme työn taustaa. Suomessa psykososiaalista tukea määrittävät erilaiset lait sekä ministeriöiden ohjeistukset. Myös Euroopan Unioni on antanut omia suosituksiaan suuronnettomuustilanteissa annettavalle psykososiaaliselle avulle. Työn taustassa kuvaamme myös viimeaikaisten suuronnettomuuksien jälkeen tehtyjen tutkimusten tuloksia sekä kehittämistarpeita psykososiaalisen tuen näkökulmasta.



Viidennessä pääluvussa kuvaamme opinnäytetyön tavoitetta. Tavoitteenamme on tutkia, mikä auttaa asiantuntijatyötä tekevää työntekijää siirtymään nopeasti erityistilanteen johtajaksi ja toisaalta, mikä auttaa siirtymään erityistilanteen johtajasta takaisin asiantuntijatyöhön. Olemme kiinnostuneita myös siitä, millaista psykososiaalisen tuen johtajan päätöksenteko on erityistilanteissa ja millaisia valmiuksia erityistilanteen akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen vaatii. Kuvaamme tässä luvussa myös työn kontekstin ja valtakunnallisen psykososiaalisen tuen valmiustiimin liittymisen tähän työhön.

Kuudes luku aloittaa tähän työhön liittyvän teoretiedon kuvaamisen. Teoreettinen viitekehys luo pohjan koko työlle johtamisen näkökulmasta. Luvussa kuvataan johtamista, johtamisen osa-alueita ja johtajuutta. Seitsemännessä luvussa jatkamme johtamisen teemaa fokusoiden sen strategiseen johtamiseen. Luvussa on tarkoitus syventää johtamisen teoriaa erityistilanteen strategiseen johtamiseen. Erityistilanteen strategisessa johtamisessa syvennymme erityisesti tilannekuvaan liittyvään teoretietoon. Kuvaamme tässä luvussa myös viestintää osana erityistilanteen strategista johtamista sekä työhyvinvointia ja työturvallisuutta erityistilanteissa.

Kahdeksannessa luvussa kuvaamme tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset tarkemmin. Tutkimusaiheemme on moniulotteinen: olemme kiinnostuneet työntekijän roolin muutoksesta johtajan rooliin, hänen toimimisestaan erityistilanteessa johtajana sekä roolin muutoksesta takaisin työntekijän rooliin. Yhdeksännessä luvussa käymme läpi tutkimusmenetelmät ja aineiston. Tutkimusmenetelmien tarkoitus on kytkeä teoreettinen viitekehys vallitsevaan todellisuuteen. Hallitseva tutkimusote on tässä työssä kuitenkin laadullinen, koska olemme halunneet saada kokemuksellista tietoa tutkittavana olevista ilmiöistä.

Kymmenennessä luvussa keskitymme kuvaamaan teemahaastatteluja, haastattelujen tuloksia sekä tuomme esiin johtopäätöksiä. Peilaamme tutkimuksesta saatuja tuloksia teoretietoon ja muodostamme kokonaiskuvaa akuutin psykososiaalisen tuen strategisesta johtamisesta erityistilanteessa. Tuomme esiin tutkimuksen johtopäätökset teoriaperustan ja empirian synteessinä, joka vastaa nykyistä toimintatapaa, ja pohdimme kehittämishaasteita.

Luvussa yksitoista pohdimme tämän tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvussa kaksitoista kuvaamme opinnäytetyöprosessin aikana aloitettua kehittämistyöskentelyä Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä. Kuvaamme luvussa tilannekuvaosaamisen kartoitusta ja sen perusteella pidettyä koulutusta ja harjoittelua. Pohdinnassa kokoamme yhteen tutkimuksemme tärkeimpiä tuloksia, kehittämishaasteita ja uusia tutkimusaiheita.

### 3 Työn keskeiset käsitteet

#### Erityistilanne

”Erityistilanteella tarkoitetaan normaaliolojen, häiriötilan tai poikkeusolojen aikaista yllättävää tai äkillistä uhkaa tai tapahtumaa, joka voi vaarantaa yhteiskunnan turvallisuuden tai väestön elinmahdollisuudet, ja jonka hallinta voi edellyttää normaalioloista poikkeavaa johtamista tai viestintää.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 61).

Kirjallisuudessa käytetään termejä erityistilanne ja kriisitilanne samaa tarkoittavassa merkityksessä. Selkeästi määriteltyä eroa näiden välille ei ole löytynyt. Tässä työssä pyrimme pääasiassa käyttämään termiä erityistilanne, paitsi sellaisten lähteiden kohdalla, jossa termi ei täysin kuvaa sisältöä.

#### Suuronnettomuus

”Suuronnettomuudeksi voidaan määritellä onnettomuus, jossa menehtyy tai vammautuu suuri määrä ihmisiä (10-100), siitä aiheutuu huomattavat omaisuusvahingot ja jossa tarvitaan vastaavan laajuisia viranomaisten toimenpiteitä.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 63).

#### Tilannekuva

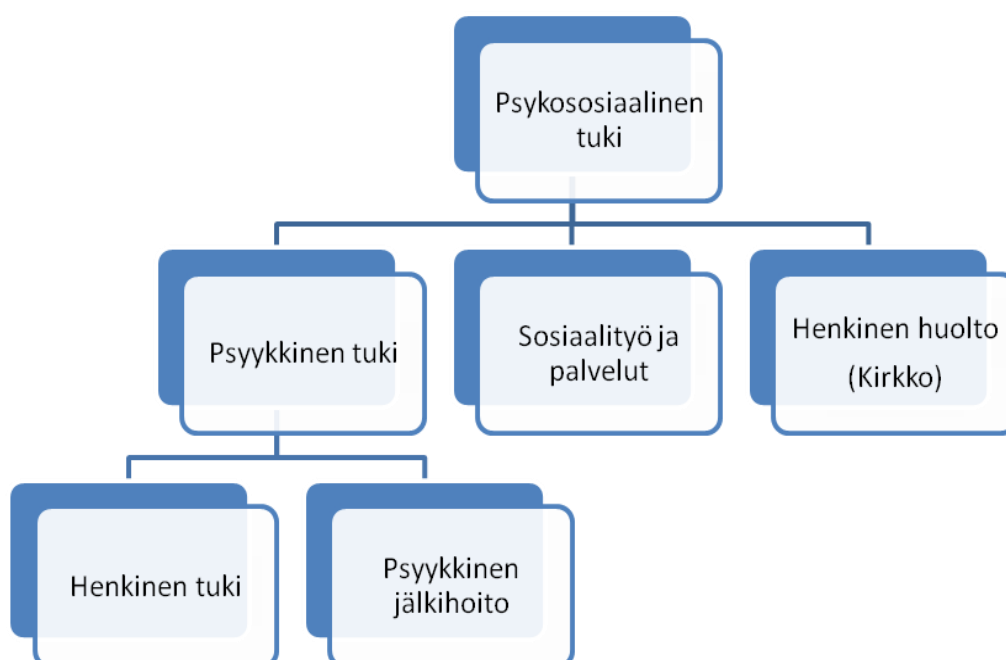
”Tilannekuva on ainutlaatuinen ja hetkellinen kuvaus tietystä tilanteesta. Se muodostuu kaikesta hetkellisesti tilannetta kuvaavasta tiedosta eli tilannetiedosta. Tilannekuva vastaa aina joihinkin erityisiin kysymyksiin, minkä vuoksi tilannekuvan tietosisältö vaihtelee eri tilanteissa ja eri viranomaisilla.” (Koistinen 2011, 12; Sallinen & Martelius 2012, 9-13.)

#### Tilannetietoisuus

Tilannetietoisuudella tarkoitetaan yksilön omaa tulkintaa tietystä tilanteesta. Tulkinnan hän tekee omien kokemuksensa kautta. Tilannetietoisuuteen vaikuttavat monet seikat. Näitä ovat muun muassa henkilön tausta ja koulutus sekä tilanteelliset tekijät kuten väsymys ja stressi. Tilannetietoinen toimija on tietoinen siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja hän toimii sen mukaisesti. Tilannetietoisuuteen sisältyy tilannetietojen havaitseminen, niiden ymmärtäminen ja niiden mahdollisen muutoksen ennustaminen. Tilannetietoisuus on jatkuva ilmiö, jota jokainen henkilö tarvitsee pystyäkseen toimimaan tilanteessa kuin tilanteessa. (Koistinen 2011, 12.) Jaettu tilannetietoisuus voidaan määritellä tilanteeksi, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on sama tilannetietoisuus, joka muotoutuu jaetun tilannetietoisuuden lähtökohdista. Ryhmän jäsenellä tulee olla sellainen tilannetietoisuuden taso, joka on oleellinen hänen oman tehtäväalueensa osalta, ja riittävä suhteessa ryhmän muiden jäsenten tehtäviin ja tilannetietoisuuteen. (Koskinen 2012)

## Psykososiaalinen tuki ja palvelut

”Psykososiaalinen tuki ja palvelut (Kuvio 1) on kattotermi sille kokonaistoiminnalle, joka järjestetään onnettomuuden, suuronnettomuuden tai muun erityistilanteen ihmisiin kohdistuvien seuraamusten vähentämiseksi sekä tapahtuman aiheuttaman psyykkisen stressin lievittämiseksi.” Psykososiaalisen tuen tavoitteena on yrittää vähentää niitä haittoja joita yksilölle, perheelle tai yhteisölle aiheutuu erityistilanteista. Tarkoitus on vaikuttaa terveydellisiin ja sosiaalisiin haittoihin. Psykososiaalinen tuki voidaan jaotella psyykkiseen tukeen, sosiaalityöhön ja -palveluihin sekä kirkon ja uskonnollisten yhteisöjen tarjoamaan hengelliseen tukeen. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009,12.)



Kuvio 1: Psykososiaalisen tuen sisältö

(Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009,12)

### Psyykinen tuki

Psyykkisen tuen avulla tuetaan traumaattiseen tilanteeseen joutuneen henkilön tai yhteisön normaalia toipumista. Oikea-aikaisella alkuvaiheen tuella pyritään muun muassa ennaltaehkäisemään psyykkistä traumatisoitumista. Psyykkisen traumatisoitumisen varhainen tunnistaminen, hoito ja kuntoutus ovat keskeisiä tehtäviä muiden psyykkisten häiriöiden syntymisen ehkäisemiseksi. Toipumista voidaan tukea myös sosiaalityön toimenpitein. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009,12-15.)

Psyykkisen tuen ajoitus, lähestymistapa ja tuen määrä perustuu ihmisen psykologiseen sopeutumisprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Sopeutumisprosessin vaiheet ovat psyykinen shokki, reaktiovaihe, työstämis- ja käsittelyvaihe sekä ns. uudelleen suuntautumisen vaihe. Psyykkisen tuen lähestymistapojen ja menetelmien valinta sopeutumisprosessin vaiheiden mukaan voi-

daan jäsentää seuraavasti: psyykinen ensiapu (perustarpeet, käytännön apu, omaisyhteydet, aktiivinen kuuntelu, reaktioiden vastaanottoa), varhaisvaiheen tuki (yhteisöllinen työ perheissä, asuinyhteisöissä, kouluissa, ystäväpiirissä, yksilöllinen tuki tai ryhmämuotoinen tuki), työtämisen- ja käsittelyvaihe (ammattillisesti johdettu vertaistuki, traumaterapia). Uudelleen suuntautumisen vaiheessa erilaiset vertaistuen muodot ja kuntoutuskurssit soveltuvat tukimuodoiksi yksilölliseen tarvehankintaan perustuen. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009,12-15.)

#### Sosiaalityö ja palvelut

Psykososiaaliseen tukeen kuuluu keskeisenä osana sosiaalityö ja -palvelut psyykkisen ensiavun rinnalla. Elämisen fyysiset ja materiaaliset edellytykset on turvattava kiireellisesti. Toipumisen tukemiseksi ihmisen materiaalin toimeentulo on mahdollisuuksien mukaan turvattava, koska usein psyykinen kuormitus liittyy myös aineellisiin menetyksiin. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 16-18.)

Sosiaalityön tehtävänä on selvittää menehtyneiden, loukkaantuneiden tai muulla tavoin toimintakyvyltään heikentyneiden henkilöiden lasten ja muiden heidän hoidossaan olevien ihmisten huolenpitotarpeet. Tarpeen mukaan kiireellisenä sosiaalipalveluna järjestetään näille ihmisille hoiva ja huolenpito. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 16-18.)

Sosiaali- ja terveysministeriön jako psykososiaalisesta tuesta ei kuitenkaan anna oikeaa kuvaa kokonaistoiminnasta. Akuutin psykososiaalisen tuen järjestämisessä tarvitaan monenlaisia palveluita sekä moniammatillista yhteistyötä. Psykososiaalisen tuen kokonaisuudessa tarvitaan lääkäreitä, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä, hoitohenkilöstöä, Punaisen Ristin ja muiden järjestöjen vapaaehtoisia sekä vertaistukea. Tilanteen mukaan esimerkiksi opetusalan ja nuorisotyön toimijat voivat olla tarpeellisia. (Henriksson & Laukkala 2010, 2643-4.)

#### 4 Työn taustaa

Psykososiaalista tukea Suomessa määrittävät erilaiset lait ja eri ministeriöiden ohjeistukset. Myös Euroopan Unioni on antanut omia suosituksiaan suuronnettomuustilanteissa annettavalle avulle. Ohjeistuksista huolimatta tuen toteuttaminen on usein haasteellista vaihtuvien tilanteiden ja tapahtumakuntien erilaisten resurssien vuoksi.

Terveydenhuoltolain (30.12.2010/1326,27§) mukaan ”kunnan on sisällytettävä terveydenhuollon palveluihin mielenterveyttä suojaaviin ja sitä vaarantaviin tekijöihin liittyvä ohjaus ja neuvonta sekä tarpeenmukainen yksilön ja perheen psykososiaalinen tuki sekä yksilön ja yhteisön psykososiaalisen tuen yhteensovittaminen äkillisissä järkyttävissä tilanteissa. Lain mu-

kaan kiireellinen sairaanhoito, mukaan lukien psykososiaalinen tuki, on annettava potilaalle hänen asuinpaikastaan huolimatta."(emt.50\$).

Psykososiaalista tukea määrittävät myös monet muut lait. Pelastuslaki ja asetus pelastustoi-  
mesta velvoittavat kuntia huolehtimaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa psykososiaalisen  
tuen ja palveluiden järjestämisestä onnettomuuksien uhreille, heidän omaisilleen ja pelasta-  
jille. Muita tuen järjestämiseen vaikuttavia lakeja ovat perustuslaki, valmiuslaki, kansanter-  
veyslaki, mielenterveyslaki ja potilaan asemasta ja oikeuksista annettu laki. Suuronnetto-  
muustilanteiden psykososiaalisen tuen järjestämiseen vaikuttavat suuresti myös henkilötieto-  
laki sekä henkilötietojen käsittelyyn oikeuttavat erityislait. (Sosiaali- ja terveysministeriön  
julkaisuja 2009, 44.)

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (2010, 3,45) muodostaa varautumisen ja kriisijohtamisen  
yhteisen perustan yhteiskunnan kaikille toimijoille. Strategiassa on kiinnitetty erityistä huo-  
miota varautumisen ja kriisijohtamisen toimijakentän laaja-alaisuuteen sekä kansainväliseen  
ulottuvuuteen. Yhtenä strategisena tavoitteena on kehittää julkisen terveydenhuollon valmi-  
utta lähettää etupainotteisesti lääkintäryhmiä hoitamaan suuronnettomuustilanteiden uhriksi  
ulkomailla joutuneita suomalaisia. Tavoitteena on kehittää suuronnettomuustilanteiden psy-  
kososiaalista tukea, toimintamalleja ja järjestämistä sekä nimetä tehtäviä varten valtakun-  
nalliset vastuutahot.

Psykososiaalisen tuen johtaminen on vaativaa toiminnan moniulotteisuuden, monien yhteis-  
työkumppanien ja toimijoiden vuoksi. Kriisi- ja erityistilanteissa avun tarvitsijoita on suuri  
määrä, eivätkä avun tarpeessa olevat aina ole tapahtumapaikalla tai sen läheisyydessä. Psy-  
kososiaalisen tuen johtamisen kriisi- ja erityistilanteissa tulisi olla suunnitelmallista ja koordi-  
noitua. Euroopan Unionin tekemän ohjeistuksen mukaan psykososiaalisen tuen johtamiseen  
on kiinnitettävä huomiota. Psykososiaalinen tuki on viranomaisten vastuulla. Palvelut on  
suunniteltava hyvin etukäteen, ja niitä on arvioitava säännöllisesti. Psykososiaalista tukea on  
myös koordinoitava tehokkaasti. (Seynaeve 2001, 1, 10-11.)

Akuutin kriisityön organisoimista on selvitetty Suomessa 2000-luvun alkupuolella joitakin ker-  
toja. Vuonna 2002 tehdyn selvityksen (Hynninen & Upanne 2006, 15) mukaan akuutti kriisityö  
oli organisoitu kattavasti 92% kunnista. Puutteitakin selvityksen mukaan tuolloin oli; hieman  
yli kymmenen kriisiryhmää oli lakkautettu eri puolella Suomea ja 20 kunnassa toiminta oli  
kokonaan organisoimatta. Hynnisen ja Upanteen selvityksen mukaan vain harva ryhmä toimi  
virka-ajan ulkopuolella ja vain 30% ryhmistä kykeni tarjoamaan välitöntä henkistä kriisiapua  
traumaattista tapahtumaa seuraavan ensimmäisen vuorokauden aikana.

Hynnisen ja Upanteen kriisityön uusintakyselyn (2006, 3-4) mukaan vuonna 2005 vajaa puolet kunnista oli järjestänyt kriisipalvelut virka-ajan ulkopuolella. Samoin puolet kunnista pystyi kyselyn mukaan vastaamaan välittömään kriisiavun tarpeeseen. Kyselyn mukaan kunnissa ei tuolloin ollut riittävästi kokemusta eikä suunnitelmia siitä, miten psykososiaalinen tuki järjestetään suuronnettomuuksien jälkeen. Lisäksi kunnat olivat tuoneet esiin epätietoisuutta siitä, mitä psykososiaalisen tuen tulisi olla ja miten sitä toteutettaisiin. Vuonna 2010 vain 40/81 kuntaa vastasi, että pystyy hoitamaan akuutin psykososiaalisen tuen itse. (Korvenranta 2010, 8.)

Kriisivalmiuden ylläpitämiseen on varauduttava, ja siihen on varattava riittävästi resursseja. Osaavan henkilökunnan rekrytointi koetaan kunnissa haasteellisena. Toiminta vaarantuu herkästi henkilökunnan vaihtuessa. Jatkuvan toimintavalmiuden integroiminen arkityöhön ja psyykkiseen ensiapuun sekä työajan korvaaminen vievät aikaa perustyön tekemiseltä. Riittävän osaamistason ylläpitäminen on sitä vaikeampaa mitä vähemmän tapauksia kriisiryhmälle tulee. (Kumpulainen 2006, 26-31.)

Myrmanin pommi-iskun raportissa kiinnitettiin huomiota yhteistyön tärkeyteen ja etukäteissuunnitteluun. Kunnassa on oltava selkeät suunnitelmat kriisitilanteiden varalle (Sisäasiainministeriö 2003, 44-45.) Aasian tsunamikatastrofin jälkeistä kriisiapua kyselytutkimuksella selvittäneet Harjajärvi, Kiikkala ja Pirkola (2007, 51) toteavat loppupäätelmässään, että vaikka kriisityön rakenteet ovat kunnissa olemassa, puolet avun tarvitsijoista jäi ilman avun tarjoamista. Tutkijat ehdottavat kuntien kriisityön organisoimisen selkiyttämistä. Myös kuntien vastuutuksen ja niiden toimintavalmiuden jämäköittäminen olisi heidän mukaansa tärkeää.

Jokelan koulusurmien tutkintaraportin (Oikeusministeriö 2009, 112) arvion mukaan psykososiaalisen tuen tarve tapahtuman jälkeen oli suuri ja se jatkuu vuosia. Sosiaali- ja terveysministeriön valmiuspäällikkö pyysi tuolloin Vantaan kriisikeskuksen johtajaa tarjoamaan apua Tuusulan kunnalle akuutin kriisiavun organisoimisessa. Akuuttia kriisiapua tuli Jokelaan useista eri organisaatiosta, ja koordinoimiseen oli tarvetta. Toisen kunnan organisaatiossa johtaminen ei kuitenkaan ole helppoa ja jälkeinpäin psykososiaalisen tuen johtamista kritisoitiinkin juuri tästä syystä. Raportin johtopäätös oli, että Jokelan tapaisessa kriisissä tuen tarve on suuri, jolloin resursseja tarvitaan paljon. Kaikkien psykososiaaliseen tukeen osallistuvien asiantuntijatahojen olisi toimittava selkeästi kunnan omaa organisaatiota tukien, jotta päästäisiin hyvään lopputulokseen.

Kauhajokiraportin mukaan Suomessa on osaavaa henkilöstöä psykososiaalisen tuen järjestämiseen. Toiminnasta puuttuu kuitenkin etukäteen tehdyt selkeät suunnitelmat resurssien hyödyntämiseen. Tämän vuoksi tuen aloittaminen saattaa viivästyä. Epätietoisuus eri organisaatioiden tehtävistä voi aiheuttaa toiminnan päällekkäisyyksiä sekä huolta resurssien jatkuvuu-

desta. Raportin mukaan myös kokonaisuuden johtamisessa voi esiintyä puutteita ja tuki voi kohdentua epätarkoituksenmukaisesti. (Oikeusministeriö 2010, 155-156.)

SAR-prosesseja (search and rescue = pelastustoiminta) yhteistoiminnan kannalta tutkineet Seppänen ja Valtonen (2008, 40) toteavat, että ongelmakohtia akuutissa tilanteessa olivat johtovastuun vaihtuminen sekä toimintayksiköiden perustamis- ja lopettamiskohdat. Myös kriittisen tiedon jakaminen sekä tilannetietoisuuteen perustuva tiedottaminen nousivat pelastustoiminnan keskeisiksi kehitettäviksi asioiksi.

Norjassa arvioitiin koko yhteiskuntaa koskettavaan kriisitilanteeseen vastaamista ja toiminnan johtamista 22.7.2011 tapahtuneiden terrori-iskujen jälkeen. Asetettu arviointiryhmä toi esiin, että Norjassa psykososiaalisen tuen järjestäminen onnistui hyvin, mutta vapaaehtoistyön koordinoinnissa oli puutteita. Norjassa iskujen jälkeinen akuutti psykososiaalinen tuki organisoitui peruspalvelujen kautta. Toiminnassa oli mukana myös vapaaehtoistyöntekijöitä, joiden koordinoiminen jäi kuitenkin raportin mukaan epäselväksi. Arviointiryhmä suosittaa, että vapaaehtoisten roolia tulisi selkeyttää jo suunnitteluvaiheessa. (Lereim, Prietz, Strand, Klinkenberg, Ellefsen, Misvaer, Nore, Handeland & Jamtli 2012, 101.)

## 5 Työn tavoite ja tarkoitus

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä toimimme molemmat Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä, Sointu Silvola kriisityöntekijänä ja Tiina Korvenranta johtavana kriisityöntekijänä. Kummallakin on usean vuoden kokemus akuutin psykososiaalisen tuen antamisesta. Kokemuksemme mukaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijät johtavat erityistilanteita joitakin kertoja vuodessa. Tyypillistä näille tilanteille on avun nopea ja suuri yhtäaikainen tarve, jolloin resurssien hankkiminen on haasteellista. Akuuttia psykososiaalista tukea tarjotaan uhreille, omaisille ja yhteisöille. Kaikki osapuolet tulee huomioida johdettaessa psykososiaalista tukea. Useille eri tahoille järjestettävä psykososiaalinen tuki vaatii strategista johtamista. Näin tilanteen kokonaisuus hahmottuu ja kukaan ei jää vaille tarjottua apua.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä auttaa asiantuntijatyötä tekevää työntekijää siirtymään nopeasti erityistilanteen johtajaksi?
2. Mikä auttaa työntekijää siirtymään erityistilanteen johtajasta takaisin asiantuntijatyöhön?
3. Millaista psykososiaalisen tuen johtajan päätöksenteko on erityistilanteissa?
4. Millaisia valmiuksia erityistilanteen akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen vaatii?

Opinnäytetyö on tehty Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä ja se vastaa tarpeeseen tukea psykososiaalisen tuen johtamista ja työntekijän siirtymistä erityistilanteen johtajan rooliin. Opinnäytetyön pohjalta saadun tiedon avulla voidaan löytää erityistilanteen johtamisen tukirakenteita ja saada tietoa siitä, miten niitä voidaan kehittää. Tavoitteena on ollut kehittää Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen akuutin psykososiaalisen tuen johtamista ja toteuttamista. Kehittämisen lisäksi tavoitteenamme on ollut tuottaa hyödyllistä tietoa kaikille, jotka johtavat ja koordinoivat akuuttia psykososiaalista tukea. Toivomme työn tulosten antavan esimiehille ja päättävälle ylemmille tahoille tietoa psykososiaalisen tuen johtamisen tuki- ja osaamistarpeista sekä sen vaatimista rakenteista. Lisäksi työn tavoitteena on antaa tietoa akuutin psykososiaalisen tuen valtakunnallisen valmiustiimin suunnittelua ja kokoamista varten.

## 5.1 Opinnäytetyön konteksti

Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystys kuuluu Vantaan kaupungin perhepalveluiden psykososiaalisten palveluiden yksikköön. Sosiaali- ja kriisipäivystyksessä työskentelee yhteensä kuusitoista perustyötä tekevää työntekijää: kahdeksan sosiaalityöntekijää ja kahdeksan kriisityöntekijää. Toiminnasta vastaa päällikkö, ja kriisityön sisällöllisestä kehittämisestä johtava kriisityöntekijä. Johtava sosiaalityöntekijä vastaa sosiaalityön kehittämisestä. Yksikössä työskentelee myös toimistotyöntekijä.

Sosiaalityöntekijät ovat koulutukseltaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita sosiaalityöntekijän pätevyyden omaavia työntekijöitä. Kriisityöntekijät ovat suorittaneet sosiaali- ja terveydenhoitoalan ammattikorkeakoulututkinnon tai aiemman opistotason tutkinnon. Kriisityöntekijät ovat sosionomeja, psykiatrisia sairaanhoitajia, sosiaalikasvattajia sekä diakoneja.

Sosiaali- ja kriisipäivystys vastaa kiireellisistä sosiaalipäivystystehtävistä virka-ajan ulkopuolella, akuutista kriisiavusta sekä psykososiaalisen tuen antamisesta vantaalaisille tai Vantaalla oleskeleville ulkopaikkakuntalaisille. Yksikkö toimii ympäri vuorokauden. Sosiaali- ja kriisipäivystys on myös suuronnettomuusvalmiudessa 24h. Lisäksi yksiköllä on valtakunnallinen psykososiaalisen tuen asiantuntijan rooli suuronnettomuustilanteissa sekä tilanteissa, joissa suomalaiset joutuvat ulkomailla suuronnettomuuden uhreiksi.

Sosiaalitoimen valmiussuunnitteluoppaassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 9) erityistilanteiden johtamisen nähdään olevan aina sen kunnan sosiaaliviranomaisen vastuulla, missä onnettomuus on tapahtunut. Valmiussuunnitelmassa todetaan, että mikäli kunnan omat voimavarat eivät riitä, tulee apua pyytää toisesta kunnasta.



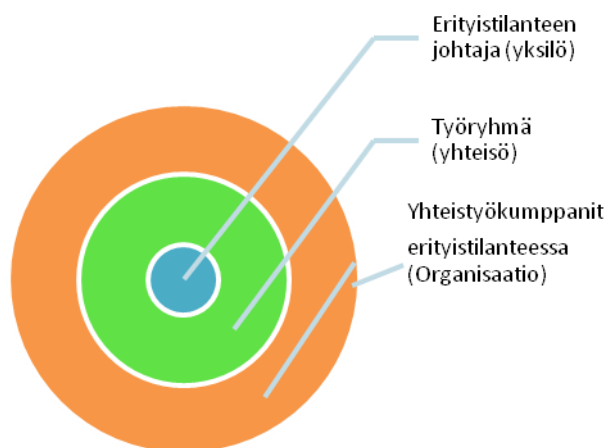
Tarve valtakunnalliselle psykososiaalisen tuen valmiustiimille tuli ensimmäisen kerran esille Tsunamikatastrofin jälkikeskusteluissa vuonna 2005. Tsunamikatastrofin jälkeen akuutin psykososiaalisen tuen organisoinnista vastasi Vantaan kaupungin Kriisikeskus yhdessä muiden viranomaisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Jokelan koulusurmien tapahduttua Vantaan kaupungin sosiaaliviranomainen johti akuutin psykososiaalisen tuen antamista Tuusulassa. Näistä esimerkeistä käy ilmi, että suurissa onnettomuus- tai erityistilanteissa yksittäisen kunnan viranomaiset saattavat tarvita tukea akuutin psykososiaalisen tuen organisointiin. (Muma 2008.)

Vuonna 2008 Vantaan kaupunki ja Sosiaali- ja terveysministeriö tekivät suullisen sopimuksen siitä, että Vantaan kaupungin sosiaali- ja kriisipäivystys nimitetään valtakunnalliseksi psykososiaalisen tuen toimijaksi. Tämä entisestään asetti lisää haasteita sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöiden osaamiselle. (Muma 2008; Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.) Kirjallinen sopimus solmittiin 20.12.2012. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012).

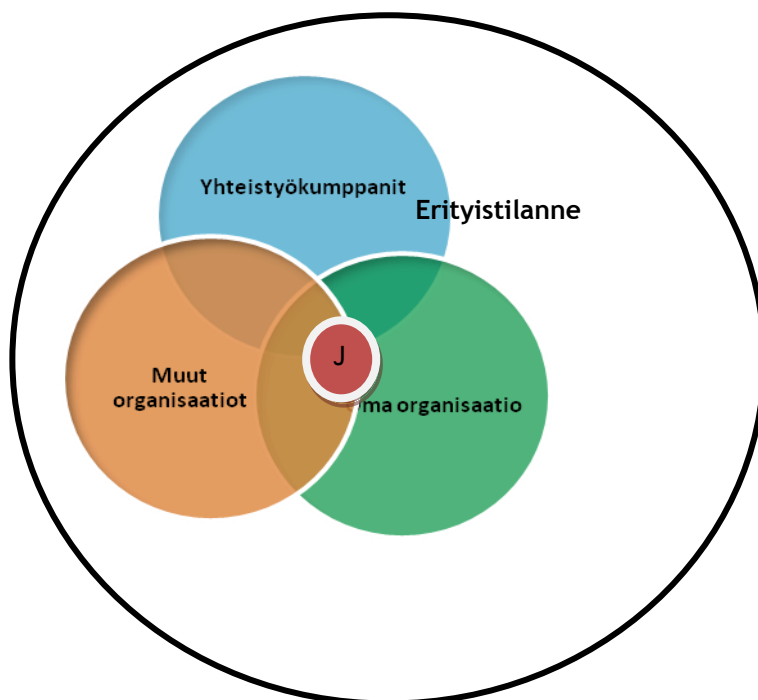
## 5.2 Opinnäytetyön näkökulmat

Olemme valinneet johtamisen tarkastelunäkökulmaksi strategisen johtamisen. Strategisella johtamisella muutetaan teoreettinen suunnitelma tavoitteeseen tähtääväksi toiminnaksi. Strategian tarkoituksen on mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen muuttuvassa ympäristössä. (Drucker 2000, 57.) Strateginen johtaminen kuvaa teoreettisesti sitä, miten erityistilanteen johtajana toimiva työntekijä tekee käytännössä. Strategisen johtamisen yksi tärkeimpiä osa-alueita on osaaminen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään akuutin psykososiaalisen tuen johtamiseen. Työ ei käsittele psykososiaalisen tuen vaikuttavuutta eikä psykososiaalisen tuen käytäntöjä sinänsä. Työssä tarkastellaan akuutin tilanteen johtajuutta ja sen tukemista. Tarkastelu tapahtuu erityistilanteessa toimivan tilannejohtajan eli yksilön sekä yhteisön eli toimivan organisaation tasolla. Tilannejohtajana toimiva psykososiaalisen tuen ammattilainen tarvitsee erityistilanteen johtamiseen valmiuksia ja omia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan (yksilötaso). Hän ei kuitenkaan toimi yksinään vaan on koko ajan vuorovaikutuksessa muihin tiiminsä yksilöihin (yhteisö). Sen lisäksi hän toimii omassa yksikössään ja hätätilaorganisaatiossa (organisaatiotaso) (Kuvio 2 Tutkimusnäkökulma 1 )



Kuvio 2: Tutkimusnäkökulma 1



Kuvio 3: Tutkimusnäkökulma 2

Akuuttia psykososiaalista tukea johtava psykososiaalisen tuen ammattilainen liikkuu tilannejohtajana työskennellessään eri yhteisöjen rajapinnoissa. (Kuvio 3) Hän liikkuu oman organisaationsa ja yhteistyökumppanien sekä muiden organisaatioiden välillä. Johtajan paikkaa voi kuvata niin, että hänen tehtävänä on toimia työryhmän ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella välittävänä linkkinä. Johtaja tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä ylöspäin että työyksikköön. Johtajan tehtävänä on myös tarkastella työntekijöiden toimintaa kokonaisuutena ja huolehtia siitä, että työryhmä toimii yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. (Kinnunen 2012, 27.)

## 6 Johtamisesta

Johtamista tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti 2006, 160-161; Seeck 2009, 18.) Tavoitteen saavuttaminen voi tarkoittaa esimerkiksi tietyn tehtävän suorittamista. Organisaatiossa tavoitteita voidaan tarkastella koko organisaation, tietyn ryhmän tai yksilön tavoitteina (Nissinen & Seppälä 2000, 32-34). Niemen (2011, 9) mukaan johtamisessa on kyse siitä, että omalla toiminnalla ohjataan muiden toimintaa. Johtajuus on kriittisen tärkeää organisaation tehokkuuden kannalta (Huczynski & Buchanan 2001, 701).

Johtamisen kautta hankitaan työntekijöiden työpanoksia ja voimavaroja sekä kohdennetaan ja hyödynnetään niitä tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisella tavoitellaan eri asemissa olevien ja eri määrän vaikutusvaltaa omaavien yksilöiden toimimaan yhdessä organisaation päivittäisessä arjessa. Yhteistoiminta on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Seeck 2008, 18.) Johtamisessa organisaation jäseniin vaikutetaan niin, että he toimivat tavoitteiden kannalta mielekkäällä tavalla. (Jalava 2001, 10.)

Johtamisprosessi voidaan nähdä neljänä perustoimintana: suunnittelu, organisointi, johtaminen ja seuranta. Suunnittelun avulla johtaja määrittelee halutut tavoitteet ja keinot saavuttaa ne. Organisoinnissa tehtävät, työntekijät ja muut resurssit järjestetään niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtaminen toimintana tarkoittaa työntekijöiden kannustamista ja voimien suuntaamista kohti tavoitetta. Seurantavaiheessa tarkastellaan, onko tehtävä suoritettu ja tavoite saavutettu. Ellei ole, niin suoritetaan korjaavia toimenpiteitä. Seurantavaiheessa johtaja saa aktiivisen kontaktin työntekijöihin tehdyn työn kautta. Lisäksi johtaja saa tietoa, miten he ovat suoriutuneet tehtävästä. Johtamisprosessi voi näyttää yksinkertaiselta, mutta siinä olevat asiat ovat itsessään monimutkaisia ja vaativat johtajalta analyyttisiä, vuorovaikutuksellisia ja teknisiä taitoja. (Shermerhorn 2001, 11-15.)

Ihmisten johtaminen on myös palvelutehtävä, sillä johtajan tulee mahdollistaa työnteolle sopivat olosuhteet sekä motivoida ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa. Johtaminen on myös sisältöjen rakentamista. (Juuti 2006, 232-233.) Johtaminen on siten organisaation arkeen kiinteästi liittyvä ilmiö, sillä työn sisältöjä tuotetaan ja muokataan organisaation arjessa (Huhtala 2004). Johtaja muovaa toimintaympäristöä omalla toiminnallaan (Juuti 2006, 19).

### 6.1 Johtamisen osa-alueet

Johtaminen jaotellaan perinteisesti kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Johtamisen osa-alueilla on ainakin kaksi eri merkitystä. Niiden avulla voidaan jäsentää johtamisen sisältöä sekä niillä voidaan vaikuttaa tavoitteen saavuttamista haittaaviin ja edistäviin tekijöihin. (Kiuru 2009, 18.) Ihmisten johta-

mista voidaan kuvata johtamisen käsitteillä, malleilla, teorioilla ja kokemuksilla, jotka keskittyvät ihmiseen ja ihmisten väliseen toimintaan. Asioiden johtamista voidaan puolestaan kuvata tehtäviin, prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun liittyvillä käsitteillä. Molemmilla tavoilla voidaan vaikuttaa samaan toimintaa edistäviin tai haittaaviin tekijöihin. (emt., 19.)

Hersey ja Blanchardin (1988, 165) johtamismalli sisältää tehtäväkeskeisen (management) ja ihmiskeskeisen (leadership) käyttäytymisen yhdistelmät (Taulukko 1 ). He kehittivät tilannejohtamisen käsitteen, jotta ihmiset voisivat toimia johtajina riippumatta heidän roolistaan. Tehtäväkeskeisesti toimiva johtaja määrittelee alaiensa roolit, selittää, mitä, milloin ja miksi tehtävät on suoritettava. Ihmiskeskeisesti toimiva johtaja antaa tukea, kannustaa ja pitää hyviä suhteita alaisiinsa. Hersey ja Blanchardt lisäsivät malliin vielä tehokkuusulottuvuuden, jolla he pyrkivät yhdistämään johtamistyylin ja muuttuvan ympäristön tilannekohtaiset vaatimukset. Tehokas johtamistyyli on sellainen, joka sopii tilanteeseen ja näin ollen vaihtuu tilanteen mukaan. (Hersey, Blanchard & Johnson 2008, 104-107.)

<p><b>Osallistuva johtaja</b> Korkea ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys.</p>	<p><b>Konsultoiva johtaja</b> Korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys.</p>
<p><b>Delegoiva johtaja</b> Alhainen tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys</p>	<p><b>Käskevä/Ohjaava johtaja</b> Korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys</p>

Taulukko 1: Perusjohtamistyyli Hersey & Blanchardin (1988, 165) mukaan

## 6.2 Organisaatorakenteesta ja organisaatiokulttuurista

Pelkistetysti ajatellen organisaatio on väline, jonka avulla organisoidaan työnjako, valta ja yhteistoimintasuhteet. Organisaatio on johtamisen väline. Organisaatorakenne määrittää ja toimivan organisaation auktoriteettisuhteet. Scheinin (2010) mukaan ihmiset eivät kestä liiallista moniselitteisyyttä, eivätkä epävarmuutta ja tarvitsevat siksi organisaatorakennetta tasapainottamaan sekä hierarkkisia että työtovereiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Kaikki organisaatiot kehittävät jonkinlaisten roolien ja arvoasetelmien järjestelmiä, jotka mahdollistavat selkeän tehtäväjaon ja antavat organisaation jäsenille mahdollisuuden asettaa toinensa toisilleen pysyväisluonteisia odotuksia.

Organisaatioteoriat kuvaavat organisaatioiden rakenteen, toimintaperiaatteet ja sen, minkälaista ohjausta organisaatioissa eri tasoilla käytetään. Tilannejohtamisen kannalta organisaatiorakenne on hyvin oleellinen kokonaisuus. Erityistilanteessa pyritään mahdollisimman pitkään toimimaan jo olemassa olevien organisaatiorakenteiden mukaisesti ja samoja johtamis-  
muotoja käyttäen. Tämä helpottaa työntekijää, josta tulee tilannejohtaja, koska hän tuntee päivittäistyönsä perusteella sekä oman organisaationsa rakenteen että yhteistyöorganisaatioiden rakennetta.

On vaikea hahmottaa organisaatiokulttuurille selkeää tieteellistä määritelmää. Scheinin (2010, 73) mukaan kaikki ryhmät ja organisaatiot joutuvat ratkaisemaan, miten ne käsittelevät ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Jos malli on toiminut riittävän hyvin organisaation yhtenäisyyden kannalta, sitä voidaan pitää perusteltuna. Malli voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

Scheinin (2010, 74) mukaan organisaatiot joutuvat ratkaisemaan ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät ongelmat ja pääsemään niissä riittävään yhteiseen ymmärrykseen. Organisaation tulisi saavuttaa yhteinen jaettu ymmärrys sen tavoitteista ja strategiasta sekä tavoista, joilla strategia toteutetaan. Organisaation tulisi kyetä sopimaan työntekijöiden jakamisesta, palkitsemisesta ja johtamisesta. Organisaation tai ryhmän tulee saavuttaa yhteinen ymmärrys tavoista, joilla arvioidaan tavoitteisiin pääsemistä sekä tavoista, joilla toimintaa korjataan, mikäli tavoitteeseen ei päästä.

Scheinin (2010) mukaan organisaatioita on vaikeaa määritellä ajassa ja paikassa, koska ne ovat hänen mukaansa itsessään avoimia järjestelmiä. Organisaatiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden eri ympäristöjen kanssa. Kun toimintaympäristöä tarkastellaan tietyn tavoitteen saavuttamisen ja johtamisen näkökulmasta, voidaan puhua johtamisympäristöstä. Johtajana toimivan tulisi kiinnittää toimintaympäristössä huomio asioihin, jotka ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia. (Huhtinen 2006, 45.) Toimintaympäristöissä on sekä muuttuvia että pysyviä elementtejä. Toimintaympäristöä voidaan käsitellä järjestelmänä, joka on avoin, rajoitettu tai suljettu. Myös henkistä tai fyysistä tilaa voidaan tarkastella toimintaympäristönä. (Nissinen & Seppälä 2000, 48-52.)

Toimintaympäristöä voidaan havainnoida eri näkökulmista, esim. eri tieteenalojen näkökulmasta. Se, mistä näkökulmasta toimintaympäristöä tarkastellaan, määrittää myös sitä, millaisena toimintaympäristö käsitetään. Tätä voidaan konkretisoida vertaamalla perustyötä tekevää työyksikköä johtamisympäristönä normaalitilanteessa päivittäisessä toimintaympäristönsään ja erityistilanteen toimintaympäristössä. Perustyötä tekevän yksikön tavoitteet ovat normaali- ja erityistilanteessa samat. Tavoitteen saavuttamista edistävät ja haittaavat tekijät

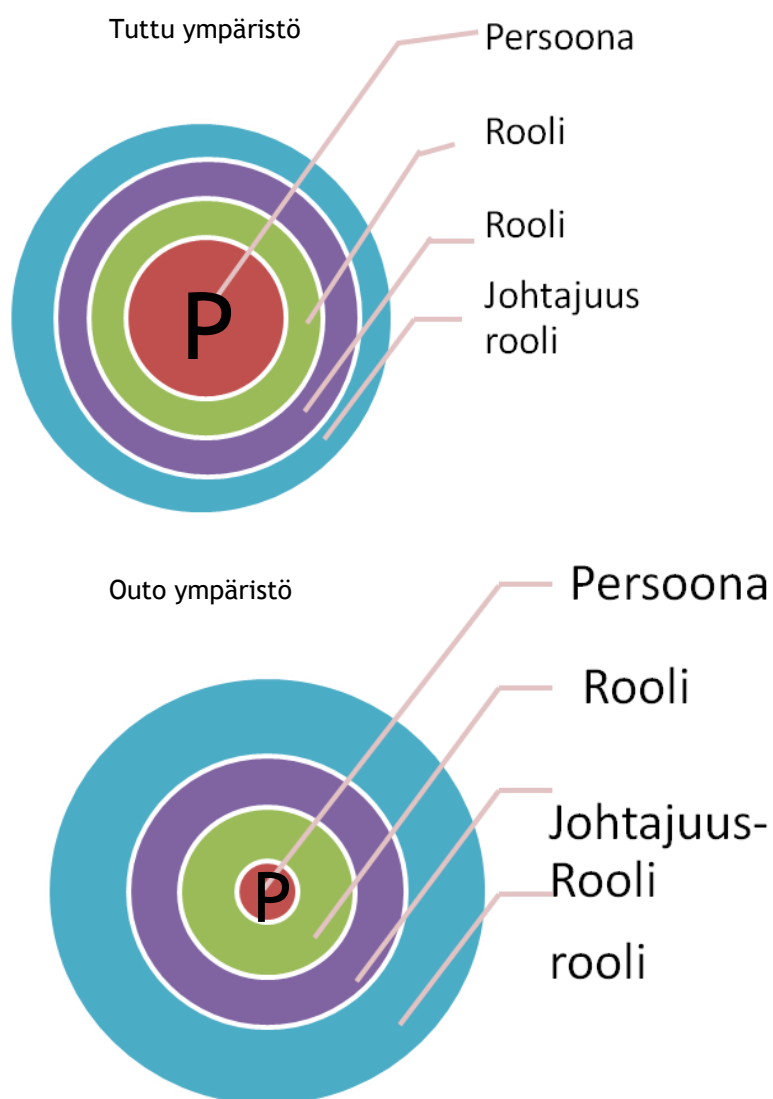
muuttuvat siirryttäessä normaalitilanteesta erityistilanteeseen. Myös toimintaympäristö muuttuu johtamisen seurauksena, koska johtamisella vaikutetaan toimintaympäristössä oleviin tekijöihin. (Kiuru 2009, 17.)

### 6.3 Johtajuus tilapäisenä roolina

Jalava (2001, 18) määrittelee roolin toimintamuodoksi, jonka yksilö omaksuu tietyssä sosiaalisessa tilanteessa. Rooli on elämäkokemusten, kyseessä olevan yhteisön kulttuuristen mallien sekä muiden tilanteessa olevien ihmisten odotusten aikaansaamaa. Organisaatiot koostuvat mallinnetuista rooleista. Työyhteisö odottaa johtajalta tietynlaista toimintaa, johon johtajan on osattava vastata. Ellei johtaja käyttäydy ja toimi roolinsa mukaisesti, herää työyhteisössä epäluottamusta johtajaa kohtaan. Epäluottamus voi johtaa siihen, että johtajana toimiminen ei onnistu, koska alaiset eivät toimi johtajan ohjeiden mukaisesti. Rooli voidaan nähdä asemasta ja tehtävästä riippuvaiseksi käyttäytymisodotukseksi. Rooliodotuksia voi olla toisaalta myös vaikea hahmottaa, jolloin työntekijän on vaikea muodostaa itselleen toimivaa johtajuusroolia. (emt. 2001, 18.)

Johtajana kehittymiseen liittyy myös eri roolien omaksuminen. Johtajana kehittyminen tarkoittaa esimerkiksi sen ymmärtämistä, että työntekijällä on arkityössä ja erityistilanteessa vaihtelevia ja erilaisia rooleja. Roolit voidaan sekoittaa tehtäviin tai asetettuihin tavoitteisiin, mutta roolien määrittelyn avulla voidaan vaikuttaa roolikäyttäytymisen muuttumiseen (esimerkiksi johtajana toimivan henkilön ymmärtäessä, että hän on muita varten, eivätkä muut työntekijät ole häntä varten). Roolit ovat luonnollinen osa sosiaalista olemista ja toimintaa. Roolit eivät ole pysyviä persoonan osia, vaan ne ovat jatkuvasti kehittyviä. Tämän vuoksi esimerkiksi erityistilanteen johtajan roolissa toimivan työntekijän käyttäytyminen kehittyy saadun palautteen ja kokemusten myötä. (Jalava 2001, 18.)

Roolia voidaan tarkastella myös minän toiminnallisena muotona. Tällöin ajatellaan, että ihmisen toiminta ilmentää hänen persoonaansa. Persoonallisuuden näkyminen käyttäytymisessä riippuu osittain ihmisen kokemasta turvallisuudentunteesta vallitsevassa toimintaympäristössä. Vieraassa toimintaympäristössä ihminen pysyy mieluummin turvallisessa, ympäristöön soveltuvassa roolissa ja persoonan näkyminen käyttäytymisessä on pienehkö. Tällainen käyttäytyminen luo myös turvallisuuden tunnetta muille ihmisille. (Jalava 2001, 18-19). Kuviossa 4 on esitetty kuvaus persoonan ja roolin välisestä suhteesta vieraassa sekä tutussa ympäristössä. Kuvassa P-kirjain kuvaa henkilön persoonallisuutta ja ympyrän sektorit kuvaavat erilaisia rooleja.



Kuvio 4: Persoonan ja roolin välinen suhde tutussa ja oudossa ympäristössä

Erilaiset roolit heijastuvat toimintaan erilaisena käyttäytymisenä, mutta kaikissa rooleissa on mukana myös ihmisen omaa persoonallisuutta. Ympäristö havaitsee persoonallisuudesta vain sen, mikä näkyy ulospäin. Muut ihmiset voivat arvioida ainoastaan havaittua käyttäytymistä. Kuvion ympyrästä havaitaan vain pinta, ei ydintä. Käyttäytymistään voi muuttaa ottamalla uuden roolin. Tämän vuoksi voidaan ajatella, että johtajana voi aina pyrkiä kehittymään sellaiseksi johtajaksi, jota kulloinenkin toimintaympäristö tarvitsee. Johtajan roolin säilyttäminen on tärkeää erityisesti, jos johtaja on valittu oman työyhteisön sisältä. Johtajaksi työyhteisön sisältä siirryttäessä on tärkeä pohtia roolimutosta. Johtajan rooli on aina erilainen kuin työyhteisön muiden henkilöiden roolit. (Kinnunen 2012, 26).

Johtajan psykologista ja sosiaalista paikkaa voi kuvata niin, että hänen tehtävänä on toimia työryhmän ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella välittävänä linkkinä. Johtaja tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä ylöspäin että työyksikköön. Johtajan tehtävänä on tarkastella työntekijöiden toimintaa kokonaisuutena ja huolehtia siitä, että työryhmä toimii organisaation yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Johtajan vastuulla on huolehtia myös siitä, että työskentelyedellytykset ovat kunnossa. Aloittelevalle johtajalle johtajan roolin löytäminen työyhteisössä ei ole helppoa. Voidaan puhua johtajaksi kasvamisesta, jonka ydin on oikean suhteen löytäminen oman itsensä, työyhteisön sekä muun organisaation välillä. (Kinnunen 2012, 27.)

## 7 Strateginen johtaminen

Jokainen organisaatio on määritellyt toiminnalleen tavoitteet. Organisaation johdossa on etukäteen mietitty työn tavoitteet, halutut tulokset ja se, kenelle työtä tehdään. Strategialla muutetaan teoreettinen suunnitelma suorituksiksi. Strategian tarkoituksen on mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen muuttuvassa ympäristössä. (Drucker 2000, 57.) Organisaatiot pyrkivät selviytymään alati muuttuvassa toimintaympäristössään strategioiden avulla. Strategian tulisi luoda suuntaviivat toiminnalle ja siten strategiaprosessin voidaan katsoa olevan organisaatiotoiminnan ytimessä. Nykyään kaikilla länsimaisilla yrityksillä on strategia, ja viimeisten vuosikymmenien aikana strategista johtamista on alettu soveltaa myös julkisissa organisaatioissa. (Vänttinen & Pyhältö 2007.)

Strategiaprosessilla tarkoitetaan strategian suunnittelua, päätöksentekoa, jalkauttamista, ohjaamista ja seurantaa. Strategian jalkauttaminen eli käytäntöön vieminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa toteutetaan ja luodaan oikeita asioita, valitaan oikeat ihmiset sekä osataan johtaa. Onnistunut jalkauttaminen edellyttää, että vastaanottavuutta löytyy organisaation sisällä. (Veripää 2011, 7.)

Kamenskyn (2010, 5-15) mukaan organisaation menestyminen koostuu strategiasta, johtamisesta, osaamisesta ja vuorovaikutuksesta. Osaaminen on kaiken perusta. Kaikki osa-alueet ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä ja toisaalta mikään osatekijä ei yksin riitä, sillä ne ovat riippuvaisia toisistaan. Furu (2011, 89) toteaa johtamisen painopisteen siirtyvän yksilöstä kokonaisuuteen. Yksilöt ja heidän osaamisensa ovat keskeisessä asemassa strategian onnistumisessa, mutta liiallinen keskittyminen yksilöihin ei johda huipputuloksiin. Strategian onnistumisen mittana on koko organisaation menestyminen. Strategia on organisaatiossa jokaisen asia, sillä kaikki strategiat toteutetaan operatiivisilla toimenpiteillä. Strategista ajattelua on kehitettävä koko ajan, sillä strategisen ajattelun syvällisyys ratkaisee tulokset. (Kamensky 2010, 5-15.)



Osaamisen johtaminen on organisaatioille elintärkeää. Työntekijöillä tulee olla tarkoituksenmukaista osaamista. (Viitala 2005, 14.) Osaaminen perustuu yksilöiden oppimiseen, mutta toisaalta tulisi tarkastella myös koko yhteisön oppimista. Kun organisaatiossa tiedetään, mitä halutaan tehdä, voidaan osaamista kehittää oikeaan suuntaan. Strategia luo kartan reitistä päämäärään. Strategian jalkauttaminen organisaatioon on tärkeää. Välitavoitteet ja niiden saavuttaminen pitävät motivaation yllä. (Viitala 2005.) Myös Hyrkäs (2009, 3) painottaa väitöskirjassaan osaamisen johtaminen olevan toimintaa, jolla kehitetään yksilöiden ja organisaation osaamista sekä organisaation yhteistyövalmiutta. Hänen mukaansa osaamisen johtamisessa huomioidaan myös organisaatiolle asetetut strategiset tavoitteet.

Strategisena osaamisena voidaan pitää sellaista osaamista, joka on organisaation strategian toteutumiselle elintärkeää. Tällaista osaamista kutsutaan ydinosamiseksi. Ydinosaminen voidaan määritellä osaamiseksi, joka erottaa organisaation muista vastaavista. Ydinosamisen määrittely ja löytäminen organisaatiosta eivät vielä ratkaise organisaation menestystä. Ydinosaminen on kyettävä suuntaamaan menestykselliseksi toiminnaksi. Tämä tapahtuu strategisten prosessien avulla. (Viitala 2005, 63-65.) Ydinosaminen tarkoittaa organisaatiolle tyyppillistä, laajasti omaksuttua ja melko pysyvää osaamista. Ydinosamisen tarvetta eivät huomattavkaan muutokset ympäristössä poista. Ydinosaminen vaikuttaa jollakin tavoin kaikkiin organisaation työntekijöihin, yksiköihin ja suoritettaviin tehtäviin. (Sosiaaliportti 2012.)

Nykyistä organisaatioiden toimintaympäristöä voidaan kutsua osaamisen ajaksi. Tälle ajalle on ominaista asiakaslähtöisyys, nopeus, joustavuus, yhteistyö, jatkuva uudistuminen ja perinteisten organisaatioiden raja-aitojen poistuminen. Veripään (2011, 91) tutkimuksen mukaan strategiatyö voidaan nähdä interaktiivisena ”pyörivänä ympyränä”, jossa palautteita, hiljaisia signaaleja ja viestejä tulee jatkuvasti ympäristöstä sekä organisaation sisältä. Viesteihin reagoidaan ja strategia elää. Toimintaympäristön ja oman toiminnan havainnointi on tärkeää, jotta pystytään nopeisiin muutoksiin varsinkin erityistilanteiden johtamisessa.

Strategisen johtamisen perustana käytetään analyyseja, joiden avulla saadaan tietoa päätöksenteon pohjaksi. Analyysit jaetaan aina kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysihin ja sisäisen tehokkuuden analyyseihin. Analyysityössä on haasteena saada hyvä kokonaisnäkemys. Analyysiprosessissa on kolme päävaihetta: valmisteluvaihe, päätöksentekovaihe ja toteutusvaihe. Valmisteluvaiheessa on syytä huolellisesti pohtia, mitä analysoidaan ja miksi. Määritellä ongelma ja tavat, joilla sitä lähestytään. Ongelman määrittelyn jälkeen siitä pitää hankkia tietoa. Tiedonhankinta tulee myös pohtia huolella; mitä tietoa tarvitaan tietyn ongelman ratkaisuun? Valmisteluvaiheessa tietoa eritellään ja jaotellaan, yhdistellään sekä muokataan. (Kamensky 2010, 113-130.)

Analysointi vaatii, että sitä tekevät henkilöt pyrkivät objektiivisuuteen, tuntevat analysoitavat asiat, tuntevat analysointitekniikat ja -menetelmät, kykenevät analyttiseen sekä luovaan ajatteluun ja ovat oppimis- ja kehittymishaluisia. Onnistunut analysointi edellyttää täsmällistä ja yksityiskohtaista tiedon käsittelyä. Lopuksi analysointivaiheessa saatuja tuloksia pohditaan, mikä niiden perusteella on kaikkein olennaisinta. Muodostetaan synteesi ja kokonaisnäkemys asiasta. (Kamensky 2010, 113-130.)

Päätöksentekovaiheessa tehdään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Johtopäätösten tulee olla riittävän yksityiskohtaisia ja johtaa toimenpide-ehdotuksiin. Huolellisesti tehdyt johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat edellytys sille, että analyysit vaikuttavat oikealla tavalla suunnitelmiin ja toimintaan. Toteutusvaiheessa toimenpiteet toteutetaan ja niiden toteutumista valvotaan. (Kamensky 2010, 113-130.)

Huolimatta siitä, että analyysit ovat yrityksen kivijalka, niitä tuodaan näkyväksi käytännön tasolla julkisen sektorin johtamisessa hyvin vähän. Analyysityön ei pitäisi olla vain jokin tietty työtapahtuma, vaan se tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Analyysien tekeminen koetaan vaikeana ja aikaa vievänä. Kuitenkin itse asiassa analysoimme koko ajan, kun teemme työhömmme liittyviä päätöksiä. Perustamme päätökset jatkuviin arvioihin toimintaympäristöstämme, toimipaikastamme, itsestämme ja näiden kaikkien keskinäisestä suhteesta. (Kamensky 2010, 113-130.)

Strategisen johtamisen analyysit vertautuvat erityistilanteen tilannekuvan muodostamiseen ja päätöksentekoprosessiin. Tilannekuvaa luotaessa arvioidaan tilannetta (ympäristöanalyysi) ja oman yksikön resursseja (sisäisen tehokkuuden analyysi). Analyysityön valmisteluvaihetta voisi verrata erityistilanteessa jatkuvaan tilannekuvan muodostumiseen. Erityistilanteesta tulee tai hankitaan tietoa usealta eri taholta (pelastus, poliisi, ensihoito, kansalaiset, omaiset, oma organisaatio ym.). Näistä tiedoista tulee muodostaa jatkuvasti täydentyvää tilannekuvaa ja poimia olennaiset tiedot päätöksentekoa varten. Strategisen analysointiprosessin mukaisesti erityistilanteessakin päätökset muokataan toimenpiteiksi, jotka toteutetaan ja joiden toteutumista seurataan.

## 7.1 Akuutin psykososiaalisen tuen strateginen johtaminen

Erityistilanteiden psykososiaalisen tuen toiminnan ja johtamisen tulee olla hyvissä ajoin suunniteltua. Suunnitelmien tulee sisältää varautumisen, akuutin vaiheen sekä toipumisvaiheen prosessien toteuttamisen mallin. Kun katastrofi tapahtuu, yhdistyvät etukäteissuunnitelman mukainen ja tilanteen mukainen suunnittelemaan johtamis- ja auttamistoiminta. (Coppola 2011, 377.)

Murphy & Gardin (2012) näkevät kriisijohtamisen huolellisen suunnittelun tapana vastata nopeasti ja tehokkaasti erilaisiin kriiseihin. Heidän mukaansa ensin on huolehdittava organisaation kriisijohtamisen rakenteista tiimien ja roolien ympärillä. Tällaista voidaan harjoitella esimerkiksi käyttämällä harjoitusskenaariona tulipaloa, jossa haastetaan avainhenkilöt tekemään päätöksiä yhteistyössä. Ylimmän johdon sitouttaminen tällaiseen harjoitukseen auttaa integroimaan kriisin johtamisen osaksi organisaation strategiaa. Jotta kriisi- ja erityistilanteeseen voidaan vastata optimaalisesti, tulee työntekijöitä kouluttaa erityisesti ongelmanratkaisutaitojen kehittämisessä, päätöksenteossa ja viestinnässä. Murphyn & Gardinin (2012) mukaan on hyödyllistä harjoitella myös toimintaa ryhmänä erityistilanteissa. Lisäksi kaikki suunnitelmat ja toimintatavat on yhdistettävä malliksi, jonka avulla johtajat voivat poimia johtamisen ydintehtävät ja tavoitteen kriisitilanteessa.

Kriisitilanteen johtaminen on monipuolista ja vaativaa. Siihen varautuminen ei koske pelkästään perinteisten pelastus- ja turva-ammattilaisia. Myös muiden kunnan yksikköjen ja ammattilaisten kuten sosiaalitoimen, koulujen, kuljetuksen ja perusterveydenhuollon on varauduttava erityistilanteisiin ja niiden johtamiseen (Howitt & Leonard 2009, 3). Kriisi- ja erityistilanteen hoitamiseksi tarvitaankin kaikkien kunnan palvelujen yhteistyötä.

Usein johtajat yliarvioivat oman johtamisosaamisensa. Johtajan tulisi jatkuvasti harjoitella ja kehittää itseään. Erityisesti verbaalisia taitoja ja kommunikointitaitoja on harjoitettava, sillä ilman niitä ei voi olla vahva johtaja. Ihmisten innostaminen ja motivointi vaatii tehokasta kommunikointia. Johtamistaitojen kehittyminen vaatii paljon harjoittelua, soveltamista ja palautetta. Johtajan onkin pyrittävä etsimään itselleen tilaisuuksia johtamis- ja kommunikointitaitojensa soveltamiseen. (Ruohotie 1998, 148.)

Seeck (2009, 4) toteaa, että kriisitilanteen johtamiseen tarvitaan kriisinhallintakyvyn lisäksi tilannekuvan ylläpitoa ja sen rakentamista sekä viestintätaitoja. Seeckin mukaan kriisijohtamismallit ovat muuttuneet valmiuden korostamisesta johtamisen näkökulmaan. Kriisijohtamisen ei katsota alkavan vasta kriisin jälkeen vaan sen tulee olla suunnitelmallista ja tapahtua ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Kriisijohtaminen vaatii sekä johtajilta että kriisiryhmän jäseniltä aikaa ja osaamista.

## 7.2 Tilannekuva ja tilannetietoisuus johtamisen välineenä

”Tilannekuva on ainutlaatuinen ja hetkellinen kuvaus tietystä tilanteesta. Se muodostuu kaikesta hetkellisesti tilannetta kuvaavasta tiedosta eli tilannetiedosta. Tilannekuva vastaa aina joihinkin erityisiin kysymyksiin, minkä johdosta tilannekuvan tietosisältö vaihtelee eri tilanteissa ja eri viranomaisilla. Tilannekuva on objektiivisempi kuin tilannetietoisuus eli se

sisältää sellaisia asioita, joita voidaan jakaa toisen henkilön kanssa. Jos tilannekuvan jakaa jonkun toisen kanssa, siihen hyvin todennäköisesti sekoittuu henkilön omaa tulkintaa tilanteesta.” (Koistinen 2011, 12; Sallinen & Martelius 2012, 9-13.)

Tilannekuva on johtamisen väline. Se syntyy tiedon saamisen ja tulkinnan kautta. Hälytysvaiheessa saatu tieto muodostaa alustavan tilannekuvan yhdessä yksikön senhetkisten resurssien ja muiden tehtävien kanssa. Tilannekuvalla tarkoitetaan tässä tilanteesta saatua käsitystä. Tilannekuva toimii tilannejohtamisen perustana. Tilannekuva on jo saapuessaan historiatietoa, koska se muuttuu jatkuvasti. (Kuusisto 2005, 10-11.)

Viranomaiset ja yksittäiset henkilöt muodostavat tilannekuvaa joka päivä omissa arkirutiineissaan. Tilannekuvaa muodostetaan arvioitaessa toimintaympäristöä, sen muutoksia ja oman toiminnan vaikutuksia. Tilannekuvasta puhuttaessa se jaetaan usein kahteen toisiaan täydentävään osaan: ennakoivaan tilannekuvaan ja reaaliaikaiseen tilannekuvaan. Esimerkkinä ennakoivasta tilannekuvasta voidaan nähdä toiminta epidemia-uhkatilanteissa. Tällöin eri viranomaistahot muodostavat leviämisarvioita ja pyrkivät arvioimaan tilanteen muuttumista eri lähteistä hankittujen tietojen ja mallien perusteella. Näin muodostettua tilannekuvaa hyödynnetään oman toiminnan ja varautumistoimenpiteiden suunnittelussa. (Kuusisto. 2005, 8-10.)

Reaaliaikaista tilannekuvaa muodostetaan esimerkiksi onnettomuustilanteissa. Tällöin johtamista varten muodostetaan nopeaa tilannekuvaa pelastustoimintaan osallistuvilta saatujen tilannetietojen pohjalta. Tilannekuvaa pidetään yllä koko toiminnan ajan. Tilannetta havainnollistetaan erilaisin välinein ja esitystavoin. Tilannekuvan muodostaminen tapahtuu aina tilannekohtaisesti. Tämän vuoksi eri hallinnonaloilla ja organisaatioitasoilla edellytetyt tilannetietojen vaatimukset ovat hyvin erityyppisiä. Joissain tilanteissa tilannekuvan muodostaminen edellyttää tilannetietojen perusteellista analyysia, jopa tieteellisin menetelmin, kun taas toisissa tilanteissa tilannekuva muodostetaan lähes intuitiivisesti. (Kuusisto 2005, 8-10)

Tilannekuvan tietoja voidaan luokitella. Kuusiston (2005,5) tekemän Liikenne- ja viestintäministeriön tietovirtoihin liittyvän tutkimuksen mukaan toimijakohtaisia tietoja voidaan käsitellä ja jalostaa taulukossa 2 esitetyn jaottelun mukaan. Taulukosta puuttuvat systeemi- sekä prosessiominaisuudet. Taulukon jaottelun tarkoituksena on selkiyttää tietovirtojen käsittelyä.

Toiminnalliset tiedot	Johtopäätöstiedot	Perustiedot
Tilanne	Tilanteen malli	Ilmiöt ja piirteet
Ympäristö	Reunaehdot/rajoitukset	Toimintatavat
Resurssit	Mahdollisuudet	Mahdolliset kehityspolut
Keinot	Vaihtoehdot	Todennäköiset lopputilat
Tehtävä	Päätös	Tavoite, päämäärä

Taulukko 2: Tilanteen hahmottamiseen liittyvät tiedolliset ja toiminnalliset osatekijät (Kuusisto 2005,5)

Periaatteessa onnettomuustilanteessa toimivat eri viranomaiset voivat muodostaa tarvitsemansa tilannekuvan edellä mainitun taulukon perusteella. Esimerkiksi tulipalotilanteessa hätäkeskus saa ensimmäiseltä hätäpuhelun soittajalta tietoa tilanteesta ja ympäristöstä, jossa tulipalo tapahtuu. Hätäkeskus lähettää paikalle pelastusyksiköitä ja muita viranomaisia ensitiedon/ensimmäisen tilannekuvan perusteella.

Onnettomuus- ja erityistilanteissa paikalle saapunut pelastuslaitoksen yksikkö havainnoi tilannetta ja luo tilannekuvaa, jota se välittää muille yksiköille ja hätäkeskukseen. Tilannetta johtavalle pelastusviranomaiselle on erittäin tärkeää saada kohteesta ja ympäristöstä tietoa, jotta hän voi päättää lisäresurssista ja muiden viranomaisten kutumisesta paikalle. Tilannetta johtavan pelastusviranomaisen tulee myös ennakoida mahdollisia kehityskulkuja, minkä hän tekee muodostamansa tilannekuvan ja tilannetietoisuuden perusteella. (Ekman 2012.)

Tilannekuvaa voidaan kuvata myös prosessinomaisesti. Tiedon kerääminen ja tuottaminen on ensimmäinen vaihe. Kerätty ja tuotettu tieto prosessoidaan ja analysoidaan, jonka jälkeen olennainen tieto jaetaan ja esitetään. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan tehdä päätös ja ryhtyä toimenpiteisiin. Tällä pelkistetyllä prosessilla voidaan muodostaa tilannekuvaa mistä tahansa tilanteesta. Johtamisen tueksi käytetään yleisesti esikuntatyöskentelyä, jossa esikunta toimii aktiivisesti tilannekuvaprosessissa.

Tilannetietoisuus on tilanteen tulkintaa omien aiempien tietojen ja osaamisen kautta. Tämä edellyttää sekä ulkoa tulevan tiedon että omien resurssien hahmottamista. (Kuusisto 2005, 10-11.) Tilannetietoisuudella tarkoitetaan yksilön omien kokemustensa ja osaamisensa kautta tekemää tulkintaa jostakin tietystä tilanteesta. Tilannetietoisuuteen vaikuttavat muun muassa henkilön tausta ja koulutus. Siihen vaikuttavat lisäksi tilanteelliset tekijät kuten väsymys ja stressi. Tilannetietoinen toimija on tietoinen siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja hän osaa toimia tietojensa perusteella. Tilannetietoisuus pitää sisällään tilannetietojen havaitsemisen, niiden ymmärtämisen ja niiden tulevaisuudentilan ennustamisen. Tilannetietoisuutta jokainen henkilö tarvitsee pystyäkseen toimimaan vaihtelevissa tilanteissa. (Koistinen 2011, 12.)

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukaan häiriötilanteissa korostuu nopea ja tarkoituksenmukainen sekä oikeisiin tietoihin ja arvioihin perustuva tilannetietoisuus. Tätä tarvitaan, koska häiriötilanteissa joudutaan nopeasti tekemään hyvinkin laaja-alaisesti vaikuttavia päätöksiä. Kyetäkseen tekään oikeita ratkaisuja päätöksiä tekevän työntekijän on tiedettävä päätöksensä perusta. On myös hahmotettava päätösten seuraukset ja se miten muut niihin reagoivat tai mitä riskejä päätöksiin sisältyy. Päätöksentekijällä tulee olla riittävä tilannetietoisuus. Tilannetietoisuus edellyttää yhteistoimintaa ja osaamista. Nämä mahdollistavat toimintaympäristön kokonaisvaltaisen seurannan. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010, 54.)

Endsley (1995,5-6) määrittelee tilannetietoisuuden kolmitasoiseksi: havaitseminen, ymmärtäminen ja ennustaminen. Henkilö, jolla tilannetietoisuus on ensimmäisellä tasolla, on havainnut tilanteeseen liittyvät tekijät ympäristöstään. Havaitseminen on ensisijainen toiminto, jotta henkilö pystyy muodostamaan kuvan tilanteesta. Tilannetietoisuuden toista tasoa kutsutaan ymmärtämiseksi. Henkilö, joka ymmärtää, yhdistää useita tiedon osia ja tekee päätöksen siitä, ovatko ne merkityksellisiä henkilön omille tavoitteille. Toisen tason tilannetietoisuuden omaava henkilö on pystynyt ymmärtämään toiminnollisesti tärkeät sisällöt ja merkitykset ensimmäisellä tasolla kerätyistä tiedoista. Kolmannen tason tilannetietoisuutta nimitetään ennustamiseksi. Tällöin toimijalla, on kyky ennustaa tilanteen kehittyminen ainakin lähitulevaisuudessa.

Havaitsemisen, ymmärtämisen ja ennustamisen perusteella voidaan tehdä päätös, jonka mukaan toimitaan. Toiminta vaikuttaa ympäristöön, mikä taas lisää tilannetiedon määrää, joka voidaan havaita, ja niin tilannetietoisuuden kiertokulku jatkuu. (Koistinen 2011, 23.)

Ryhmän tilannetietoisuusaste määritellään sen perusteella, minkä mukaisesti ryhmän kullakin jäsenellä on hallussaan sitä tietoa, mitä hän tarvitsee oman vastualueensa tehtävien osalta. Ryhmän yhteinen tilannetietoisuus on yhtä heikko tai vahva, kuin on ryhmän yksittäisen jäsenen tilannetietoisuuden taso. Tällä perusteella jokaisella ryhmän jäsenellä tulee olla sellainen tilannetietoisuuden taso, joka on oleellinen hänen oman tehtävälueensa osalta ja riittävä suhteessa ryhmän muiden jäsenten tehtäviin ja tilannetietoisuuteen. (Koskinen 2012.)

Koskisen (2012) mukaan jaettu tilannetietoisuus voidaan määritellä tilanteeksi, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on sama tilannetietoisuus, joka on määritelty jaetun tilannetietoisuuden lähtökohdista. Henkilöillä, joilla on jaettu tilannetietoisuus, on myös yhteinen, kokonaisvaltainen ymmärrys tilanteesta. Yhteinen ymmärrys helpottaa tilanteen hallintaan liittyvien toimintojen sopimista. Kaikkea tilannetietoa ei tule jakaa, koska silloin oleellinen tieto saattaa hukkuu tietomäärään.

Jaetun tilannetietoisuuden keskeisiä tekijöitä ovat:

- 1) tieto siitä, mitä tietoa tarvitaan
- 2) millä välineillä tietoa jaetaan
- 3) tiedon henkilökohtaiset käsittelymekanismit
- 4) tiedon käsittely ryhmän jäsenten keskuudessa ryhmän yhteisen tilannekuvan tuottamiseksi (Koskinen 2012.)

Se, mitä tietoa tarvitaan, riippuu henkilön/yksikön perustehtävästä onnettomuustilanteessa. Onnettomuustilanteessa on kuitenkin oleellista tietää toisten toimijoiden perustehtävä, jotta pystyy välittämään oikeanlaista tietoa muille toimijoille. Toisten toimijoiden perustehtävän tietämisen taso on haasteellista määrittää, koska on vaikea etukäteen sanoa, missä onnettomuustyyppissä riittää perustieto toisen toiminnasta ja missä pitäisi tietää tarkemmin toisen toiminnasta, jotta osaisi antaa oikeanlaista tietoa. Oleellista on arkiyhteistyö ja onnettomuoksissa tapahtuvan yhteistoiminnan säännöllinen ja suunnitelmallinen harjoittelu.

### 7.3 Päätöksenteon haasteet erityistilanteessa

Päätöksenteko erityistilanteessa on haasteellista, koska päätöksentekijällä ei ole aikaa punnita päätöksiään. Visurin (Hellenberg, Talvitie, Visuri, Volanen 2011, 14) mukaan kriisitilanteissa päätöksenteko toteutuu tilannekohtaisesti ja sen tulee poiketa suoraviivaisuudessaan ja nopeudessa tavanomaisesta arkipäivän päätöksenteosta. Kriisitilanteessa päätöksentekoon vaikuttavat aika, käytettävissä oleva tieto sekä tarve sitouttaa tiimin jäsenet toimimaan päätöksen mukaisesti (Nissinen & Seppälä 2000, 35). Kuokkanen (2007, 15) taas toteaa, että tilannejohtamisessa päätöksentekoa vaikeuttavat epävarmuustekijät, aikapaine ja tilanteen monimutkaisuus.

Kriisi- ja erityistilanteissa tilannejohtajan on kyettävä tekemään nopeasti päätöksiä, jotka voivat vaikuttaa alaisten tai kohdehenkilöiden terveyteen. Kuokkasen (2007, 15) tutkimuksesta käy ilmi, että haastateltavat toivat esiin yhtenä tilannejohtamisen ongelmana sen, ettei tilannejohtaja välttämättä pysty tarpeeksi nopeaan päätöksentekoon. Jotta nopea reagoiminen ja päätöksenteko hektisessä tilanteessa onnistuisivat, on johtamiseen ja päätöksen tekoon varauduttava. Yliniemen (2004,30) mukaan organisaatioiden olisi suunniteltava etukäteen kriisitilanteiden johtaminen ja päätöksentekoprosessi. Myös Visurin (Hellenberg, Talvitie, Visuri & Volanen 2011, 14) mukaan ennakoiminen ja varautuminen ovat tärkeitä johtamisen kannalta. Kriisitilanteissa ajaudutaankin hänen mukaansa liian usein ad-hoc johtamiseen = ”tätä (tarkoitusta, tehtävää) varten”.

Onnistunut päätöksenteko kriisi- ja erityistilanteessa vaatii tilannetietoa ja ymmärrystä. Johtajan täytyy päätöksenteossa muodostaa päätöksen tueksi uutta tietoa ja hahmottaa sitä. Tämä taas vaatii kommunikointia muiden toimijoiden kanssa. Toimivan kommunikaation toteutuminen varmistetaan luomalla yhteinen käsitteistö jo varautumisvaiheessa. Myös harjoittelu on tärkeää. (Yliniemi 2004, 29.) Johtaja on sen tiedon armoilla, jota hän saa. Hän tekee päätöksensä saamansa tiedon perusteella, ja jos tieto on väärää tai muunneltua, niin päätösetkään eivät voi olla silloin parhaita mahdollisia (Niemi 2011, 33).

Kriisitilanteessa myös koulutetun ammattilaisen johtamis- ja työskentelytaidot ovat hetkellisesti kaaoksessa. Kriisitilanteen aiheuttama stressi vaikuttaa johtajan päätöksentekokykyyn. Kriisitilanteessa on vaikea ajatella rationaalisesti ja stressaavissa tilanteissa työntekijällä ei ole informaatiota, aikaa tai psyykkistä kapasiteettiä käyttää omia rationaalisia päättelyprosessejaan. Tämän seurauksena viestintä sekä kommunikaatio vaikeutuvat ja kokonaiskuva hämärtyy. (Murphy 2012.)

Murphy (2012) mukaan kriisitilanteen aiheuttama stressi vaikuttaa päätöksentekoprosesseihin vaikeuttamalla kommunikaatiota. Stressi aiheuttaa mm. lukittautumista alustavaan päätökseen ja päätöksenteossa saatetaan myös keskittyä pieniin päätöksiin. Lisäksi johtaja saattaa sekaantua fyysiseen työskentelyyn stressin lievittämiseksi. Käsillä tekemiseen liittyy helpotuksen tunnetta, joka antaa tunteen siitä, että se edistää ratkaisua. Vaikka pienet ja käytännölliset asiat ovat tärkeitä, on johtajan pidettävä kokonaiskuva näkyvässä pystyäkseen rationaaliseen päätöksentekoon. Myös Young (2002) kirjoittaa artikkelissaan, että suuronnettomuoksissa tai kriisitilanteissa johtajan on tärkeää vastustaa haluaan hypätä suoraan työhön. Sen sijaan hänen tulisi ensin tutustua tilanteeseen ja toimintaympäristöön. Tämän tehtyään hän voi muodostaa tilannekuvan ja arvioida tarvittavia resursseja ja tehdä niistä päätöksiä.

Kriisitilanteen aiheuttama stressi ja päätöksenteon nopeuden aiheuttama paine saattaa johdattaa myös ryhmäajatteluun. Kriisitilanteissa tapahtuvalla ryhmäajattelulla tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenet ovat innokkaampia sopimuksen tekemiseen ja ristiriitojen minimoimiseen omassa ryhmässään, kuin oikean päätöksen tekoon. Ryhmäajattelu voi vaikuttaa jopa kokeeseen ongelmanratkaisijaan. (Murphy 2012.)

Ihmisten kyky tiedon vastaanottamiseen laskee jopa 80 % stressitilanteessa ja tällöin monimutkaisemmat päättelykykytaidot laskevat. Tämä johtaa taipumukseen tehdä alustava päätös ja sitten pysyä siinä huolimatta myöhemmistä tiedoista, vaikka niiden mukaan saattaisi olla parempikin tapa toimia. Intensiivisen keskittymisen tilassa päätöksen tekijät haluavat epätoivoisesti ratkaista ongelmia. Uutta tietoa, joka vie huomion siitä, minkä on jo päättänyt olevan hyvä ratkaisu, voidaan tällaisessa tilanteessa pitää häiritsevänä tai ärsyttävänä. Käytännössä päätöksentekijä voi tällöin jättää huomiotta tärkeää uutta tietoa. (Murphy 2012.)



Kuokkanen (2007, 16) kuvaa tilannejohtajan päätöksentekoprosesseihin vaikuttavia tekijöitä sisäisinä ja ulkoisina tekijöinä. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi stressireaktiot, suorituspainet, vireys- ja tunnetila. Myös kokemuksen ja yhteisesti sovittujen toimintamallien puuttuminen vaikuttavat päätöksentekoon. Ulkoiset ja organisatoriset tekijät ovat taas esimerkiksi nopeat muutokset tilanteessa, yleiset tilannetekijät ja toimivan organisaation kyvykkyys.

Erityistilanteen päätöksentekoprosessia voidaan kuvata sotilaallisen suunnitteluprosessin avulla. Tällöin tilannejohtajan päätöksenteko etenee seuraavan prosessin mukaisesti. ”Tilanteen arviointi - vaihtoehtojen kartoittaminen - suunnittelu - päätös - toimeenpanon koordinointi - seuranta - prosessin jatkaminen.” (Kuvio 5) Päätöksentekoprosessin tarkkuus ja nopeus vaativat mahdollisimman reaaliaikainen tilannekuvan ja tilannejohtajan hyvän tilannetietoisuuden. Tällöin voidaan tehdä myös ennakoivia ratkaisuja. (Kuokkanen 2007, 17-18.)



Kuvio 5: Sotilaallinen päätöksentekoprosessi (Kuokkanen 2007, 18)

Sotilaallisen päätöksentekoprosessin avulla voidaan kuvata myös erityistilanteen siviiliorganisaatioiden päätöksentekoa. Tällöin arvioidaan ensin tilannetta muodostetun tilannekuvan perusteella. Tilannekuvan jatkuva muuttuminen luo pohjaa tilanteen mahdollisten seurauksien arviointiin. Tilanteen arvioinnin jälkeen on kartoitettava eri vaihtoehdot sen hoitamiseksi ja suunnitella sopivia toimenpiteitä sekä varatoimenpiteitä. Arvioinnin ja suunnittelun jälkeen on tehtävä päätöksiä ja pantava ne toimeen. Tämä prosessi vertautuu strategisen johtamisen analysointivaiheeseen, jossa tavoitteena on saada mahdollisimman kattavasti tilanteesta tietoa, suunnitella ja tehdä päätöksiä, jotka myös toteutetaan. Päätöksenteon ennakoivuus ja reagoivuus riippuvat tilanteesta. Ennakoivia päätöksiä on syytä tehdä psykososiaalisen tuen

jatkon kannalta jo aikaisessa vaiheessa, jotta kaikki avuntarvitsijat saisivat tukea akuutin vaiheen jälkeenkin. Reagoiva päätöksenteko kuvaa akuutissa tilanteessa toimimista ja nopeaa, muuttuviin asioihin liittyvää päätöksentekoa. Haasteellista päätöksentekoprosessissa on päätösten valvonta. Erityisesti akuutissa tilanteessa valvontaa saattaa olla vaikea toteuttaa ja siihen panostaminen voi olla tarpeetonta, koska toiminnan lähtökohtana on ammattieettinen työ hädänalaisten ihmisten auttamiseksi.

#### 7.4 Kriisitilanteen viestintä

Viestintä on tärkeä osa erityistilanteen johtamista. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2010, 58) mukaan ”häiriötilanteissa tapahtuvan viestinnän välitön tehtävä on varoittaa ja pelastaa ihmisiä tiedossa olevasta vaarasta”. Mitä vakavammasta tilanteesta on kyse, sitä nopeampaa on viestinnän oltava. Kriisitilanteessa johtajan on osattava viestiä kansalaisille ja yhteisöille tilanteen syistä ja vaikutuksista. Hänen on myös viestittävä omien alaistensa ja muiden toimijoiden kanssa. Selkeän tilannekuvan ja tilanneymmärryksen muodostaminen ja tehokas tilanteen johtaminen vaativat viestinnän osaamista.

Viestinnällä on tärkeä rooli tiedon levityksessä erityisesti laajamittaisissa äkillisissä onnettomuus- ja erityistilanteissa. Onnistunut ja toimiva kriisitiedottaminen ehkäisee ja poistaa huhuja. Se myös helpottaa tilanteiden tehokasta hoitamista. Vastuullisessa viestinnässä annetaan asiallista, kohderyhmän huomioivaa tietoa siitä, miten ihmiset tavallisesti reagoivat järkyttävissä tilanteissa, ja kerrotaan avunsaantimahdollisuuksista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 33.) Kriisiviestintä ei ole ongelmatonta. Kriisi- ja erityistilanteessa viestintä voi helposti suuntautua vain ulospäin. Onkin erittäin tärkeä pitää oman organisaation henkilökunta myös ajan tasalla (Peltola 2009, 58). Jos henkilökunta ei saa tarpeellista tietoa, joutuu se toiminaan pahimmillaan virheellisen tiedon varassa. Tällöin toimintakaan ei voi olla kovin tehokasta.

Järkyttävissä tilanteissa ihmisillä on voimakas tarve saada tietoa. Onnettomuudesta tai erityistilanteesta saadut tiedot ja kokemus avun saannista vaikuttavat siihen millaiseksi kokemukseksi tapahtunut ihmisten elämässä muodostuu (Hakala & Huhtala 2007, 132-133.) Kriisitilanne vaikuttaa voimakkaasti ihmisten kykyyn vastaanottaa ja tulkita tietoja: ihmiset keskittyvät siihen, mitä kuulevat ensiksi. Tämän ymmärtäminen on ratkaisevaa viestittäessä kriisitilanteessa. Viestinnän onnistumiseksi on hyvä antaa ensin avaintieto ja sitten lisätietoa, kun tiedetään ihmisten pystyvän vastaanottamaan sitä. (Murphy 2012.)

Kriisitilanteen viestinnän tulisi lähteä arkitoiminnan rakenteesta. Tehokas viestintä rakentuu tehostamalla jo valmiiksi hyvin toimivia viestintäprosesseja. Luotettavuus, avoimuus ja aktiivisuus ovat kriisiviestinnän peruseräilyitä ja kriisiviestinnällä on paljon tavoitteita. Kriisin

johtamisella ja viestinnällä tähdätään tilanteiden hallittua hoitamista, lisävahinkojen torjumista sekä kansalaisten turvallisuudentunteen palauttamista. Myös organisaatioiden toimintaedellytysten turvaaminen on tärkeää. Kriisiviestinnän tavoitteena on myös tiedottaa palveluista ja estää väärän tiedon ja huhupuheiden leviämistä. Viestinnän päätavoitteena on pitää ihmiset ajan tasalla vallitsevasta tilanteesta sekä viranomaisten päätöksistä ja toimista. Viranomaisten päätöksistä ja toimista tiedottamista on tehostettava tilanteen kehittyessä. Viranomaisten on myös jatkuvasti hankittava tietoa siitä millaisia käsityksiä, pelkoja tarpeita kansalaisilla on kriisitilanteissa. Rehellisyys on kriisiviestinnässä elintärkeää. (Suomen Kuntaliitto 2006, 5-7.)

Toimintaa johtava viranomainen vastaa erityistilanteessa viestinnän sisällöstä, joten pelastusviranomaisella on useimmiten alkuvaiheessa tärkeä rooli myös tiedottamisen kannalta. Ensimmäinen tieto tapahtuneesta lähtee medialle jo hätäkeskuksen kautta lyhyenä ensitiedotteena. Tämän jälkeen viranomaiset jatkavat tiedottamista jatkotiedotteilla. Erityistilanteessa tapahtuvaan kriisiviestintään voi kuulua myös tiedotustilaisuus, joka on hyvä järjestää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Koivu 2012.)

Viestinnässä tulee huomioida viiden lähtökohtaisesti erilaisen ryhmän tiedontarpeet. Näitä ryhmiä ovat uhrin eli ne, joita kriisi koskettaa; uhrien läheiset, jotka tarvitsevat tietoa läheistensä tilanteesta; suuri yleisö, jotka haluaa tietää tilanteesta yleisesti; oman organisaation jäsenet sekä sidosryhmät. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 211.)

Tapahtumakunnan on huolehdittava tiedottamisesta erityis- ja kriisitilanteessa. Psykososiaalisen tuen johdon vastuulla on tiedottaa tarvittaessa siitä, miten järkyttävä tapahtuma voi vaikuttaa ihmisiin ja mistä ihmiset voivat tarvittaessa saada kriisiapua. Myös omaisten tiedon tarve on huomioitava. Kriisiviestinnässä on hyvä käyttää tehokkaasti eri keinoja. Näitä voivat olla mm. viranomais- ja hätätiedotteet, erilaiset tiedotustilaisuudet ja medialle suunnatut tiedotteet, Internet-sivut, sosiaalinen media, asiantuntijahaastattelut ja neuvontapuhelimit. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010, 59.)

Suuronnettomuuksissa viranomaisten puhelinpalvelujärjestelmän käyttäminen on erittäin runsaasti hyödynnetty palvelumuoto, jolla voidaan auttaa useita ihmisiä joihin onnettomuus vaikuttaa. Järjestelmän tulee olla sellainen, että sen avulla voidaan arvioida soittajan avun tarvetta ja järjestää tarpeen mukaa soittajalle lisää tukea. (Saari, Kantanen, Kämäräinen, Parvainen, Valoaho & Yli-Pirilä 2009, 101.) Tehokkaalla puhelinpalvelulla välitetään ja kerätään kriisiin liittyvää keskeistä tietoa sekä rauhoitetaan ihmisiä. Puhelinpalvelun järjestämisessä on ensisijaisesti huomioitava kriisissä osallisena olevien ja heidän omaistensa tarpeet. (Suomen Kuntaliitto 2006, 20.)

Tiedottaminen Internetin välityksellä on nykyaikana tehokas tapa tavoittaa kansalaiset. Peltolan (2009, 58) mukaan se on nopein ja tärkein viestintäkanava. Suomen Kuntaliitto ohjeistaa huolehtimaan jo etukäteen siitä, että Internet sivusto toimii kriisin ajan. Myös varajärjestelmä on tarpeen. Sivuston päivittämisestä on huolehdittava ja ladattava sinne välittömästi kriisiä koskevat tiedotteet, neuvot ja ohjeet. (Suomen Kuntaliitto 2006, 19.)

Kirjallisen materiaalin avulla kansalasia järkyttäneiden tilanteiden jälkeen voidaan jakaa laajasti tietoa esimerkiksi traumaattisen kriisin vaiheista, vaiheiden vaikutuksista ihmiseen sekä auttamiskeinoista (psykoedukaatio) (Saari ym. 2009, 101). Sokissa olevan ihmisen kyky ottaa vastaan uutta tietoa on alentunut, joten kirjalliset toimintaohjeet ovat tarpeen.

Median huomio saattaa olla kuormittavaa sekä uhreille että työntekijöille. Nykyisenä kameräkännyköiden aikakautena tieto onnettomuuksista ja järkyttävistä tapahtumista tulee nopeasti median ja kansalaisten tietoon. Tämä alkuvaiheen tieto on kuitenkin puutteellista ja aiheuttaa tiedontarpeen lisääntymistä. Media tekee kaikkensa tarjotakseen ihmisille tätä tietoa. Median toiminta ja tiedon kerääminen aiheuttaa kuitenkin paineita työntekijöille ja voi mm. hidastaa pelastustoimia. (Seppänen & Valtonen 2008, 32) Myös erityistilanteen tai onnettomuuden uhrin voivat häiriintyä median paineesta. Kansanterveyslaitos julkaisi syksyllä 2008 tuloksia tutkimuksesta, joka koski Jokelan koulukeskuksessa ampumavälikohtauksessa olleiden oppilaiden selviytymistä. Tämän tutkimuksen mukaan monet nuorten kokivat median kiinnostuksen kuormittavana. Toimittajille vastaaminen ja uutisoinnin seuraaminen oli heikentänyt nuorten psyykkistä vointia. (Oikeusministeriö 2009, 97.)

Media on kuitenkin hyvä yhteistyökumppani tiedottamisessa. Hyvä erityistilanteen johtaja pitää huolta tiedottamisesta ja osaa käyttää erilaisia tiedottamisen tapoja. Erityistilanteen pitkittyessä, on tärkeä huolehtia myös median toimintaedellytyksistä. On huolehdittava siitä, että toimittajilla on päivitetty tieto tilanteesta sekä vastuuhenkilöiden yhteystiedot. (Suomen Kuntaliitto 2006, 25.)

Yksi kriisiviestinnän tavoitteista on suojella toimijoiden mainetta, onnistuessaan kriisi voi nostaa toimijoiden imagoa, epäonnistuessaan romuttaa sen (Kaunio 2012). On tärkeää suunnitella etukäteen, miten viestintä kriisitilanteissa hoidetaan. Yhden henkilön keskittyminen tiedottamiseen auttaa varmistamaan, että yhdenmukaista tietoa voidaan julkistaa nopeasti. Se myös auttaa välttämään eri toimijoiden samasta asiasta antamien ristiriitaisien ja hämmentävien lausuntojen antamista.

## 7.5 Työhyvinvointi- ja työturvallisuus erityistilanteissa

Työturvallisuutta on määritelty työturvallisuuslaissa. Lain tarkoitus on ennaltaehkäistä työtaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä ja työympäristöstä aiheutuvia terveystahaittoja. Työnantaja on lain mukaan velvollinen huolehtimaan turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan ja työnjohdon on otettava huomioon työhön ja työolosuhteisiin sekä muuhun työympäristöön liittyvät asiat. Myös työntekijän henkilökohtaiset edellytykset työskennellä erityistilanteessa tilanteessa on huomioitava. Työntekijällä on itselläänkin vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja hänen on noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työhyvinvointi on otettava huomioon erityistilanteen johtamisessa ja sen suunnittelemisessa. Työ voi altistaa työntekijä kuormitus- ja vaaratekijöille. Vaaratekijöiden vaikutukset riippuvat sekä työntekijän omista yksilöllisistä ominaisuuksista että työstä itsestään. Liian vähäinen tai liian suuri kuormitus voi nostaa sairastumisen ja tapaturman riskiä. (Järvelin 2011, 40-41.) Erityistilanteessa työskentely on useimmiten kuormittavaa.

Sosiaali- ja terveysministeriön raportin (2006, 69) mukaan onnettomuus- ja kriisitilanteissa työskentelevät ensilinjan auttajat sekä sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät altistuvat poikkeuksellisen suurelle psyykkiselle kuormitukselle. Raportin suositus olikin, että ” Ensilinjan auttajien ja sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden psyykkisestä jaksamisesta ja voinnista tulee huolehtia työturvallisuuslain ja terveydenhuoltolain edellyttämällä tavalla.” Myös Euroopan Unioni ohjeistaa työnantajan vastuusta huomioida työntekijöiden jaksaminen haastavissa erityistilanteissa työskenneltäessä (Seynaeve 2001, 37-39).

Työturvallisuus ja -suojelu ovat osa johtamista. Työturvallisuus- ja työsuojeluasiat on otettava huomioon jo uuden työntekijän perehdytyksessä. Työvuorolistat tulee laatia niin, että vuorossa on aina myös kokeneita työntekijöitä, jotka voivat tukea ja ohjeistaa uusia. Esimiehen tulee myös arvioida vaativassa ja poikkeustilanteessa työntekijöiden ammattitaito, henkilökohtaiset ominaisuudet ja mahdolliset rajoitteet tehtävän kannalta. Myös työaikalakia tulisi mahdollisuuksien mukaan noudattaa, vaikka se aiheuttaa haasteita poikkeusoloissa. (Holm 2009, 190-191.) Työnjako on siis osa työsuojelua. Uutta ja kokematon työntekijä ei saa sijoittaa liian vaativaan tehtävään. Työntekijän muut rajoitteet kuten sairaus tai vaikea elämäntilanne on myös huomioitava. On otettava huomioon, millaisissa tehtävissä työntekijä on juuri ollut ja arvioitava, onko hän ehtinyt palautua edellisestä tehtävästä.

Järvelin (2011, 40-41, 54) käyttää väitöskirjassaan termiä työturvallisuusjohtaminen, jolla hän tarkoittaa työpaikalla tapahtuvasta työturvallisuuden parantamiseen pyrkivää johtamistapaa. Työturvallisuusjohtamista hän kuvaa johdettuna ja organisoituna toimintana, jolla edistetään

työpaikan fyysistä ja henkistä työturvallisuutta sekä ylläpidetään työntekijöiden terveyttä. Työturvallisuuden hän jakaa fyysisen ja henkisen työturvallisuuden johtamiseen. Fyysiseen työturvallisuuteen voidaan lukea mm. tilat, työvälineet, resurssit, suojavälineet sekä asianmukaiset välineet. Henkisen työturvallisuuden tavoitteena on turvata työntekijän henkinen terveys ja jaksaminen. Tärkeimpinä toimenpiteinä on suunnitella työt niin, että niiden tekeminen on mahdollisimman turvallista ja järjestää riittävä tuki ja seuranta traumaattisten työtehtävien jälkeen. Henkiseen työturvallisuuteen sisältyvät myös työilmapiiri, luottamus ja avoimuus.

Ihmisten kyky kestää kriisitilanteita ja niiden aiheuttamaa rasitusta on yksilöllistä. Kuormituksen määrä ja sen nopeus vaikuttavat myös työntekijän sopeutumiskykyyn. Voimakkaan psyykkisen kuormittumisen jälkeen tai useiden lyhyellä ajalla tapahtuneiden kuormitusten jälkeen voi pienempikin ärsyke aiheuttaa oireiden ilmaantumista. Tyypillisiä oireita ovat mm. ahdistus- ja masennusoireet, vireystilan kohoaminen, univaikeudet sekä välttämiskäyttäytyminen. Lisäksi saattaa esiintyä pelkotiloja tai päihteidenkäyttö saattaa lisääntyä pitkällä tähtäimellä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 11-12.)

Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen tehokkaasti vaatii myös työturvallisuuden, työhyvinvoinnin ja työntekijöiden kuormittumisen huomioimista. Työntekijöiden sijoittelu erityistilanteessa on tehtävä harkiten.

## 8 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia akuutin vaiheen psykososiaalisen tuen johtamista strategisen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin pääosin laadullisena tutkimuksena ja se koostuu osin kvantitatiivisin menetelmin tehdystä alkukartoituksesta sekä laadullisella menetelmällä toteutetusta teemahaastattelusta. Opinnäytetyö toteutettiin Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää akuutin psykososiaalisen tuen johtamisen haasteellisuutta, mitä se vaatii työntekijältä ja mikä auttaa sosiaali- ja terveystoimen työntekijää hänen siirtyessään akuutin psykososiaalisen tuen johtajaksi erityistilanteissa.

Opinnäytetyömme tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä auttaa asiantuntijatyötä tekevää työntekijää siirtymään nopeasti erityistilanteen johtajaksi?
2. Mikä auttaa työntekijää siirtymään erityistilanteen johtajasta takaisin asiantuntijatyöhön?
3. Millaista psykososiaalisen tuen johtajan päätöksenteko on erityistilanteissa?
4. Millaisia valmiuksia erityistilanteen akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen vaatii?

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan kehittää erityistilanteen johtamisen tukirakenteita ja saada tietoa siitä, miten se olisi hyvä tehdä. Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen työskentelyn kehittämisen lisäksi tarkoituksenamme on ollut tuottaa hyödyllistä tietoa niille tahoille, jotka johtavat akuuttia psykososiaalista tukea. Toivomme työn tulosten antavan esimiehille ja päättävälle ylemmille tahoille tietoa akuutin psykososiaalisen tuen johtamisen tuki- ja osaamistarpeista sekä sen vaatimista rakenteista. Lisäksi työn tarkoitus on antaa tietoa akuutin psykososiaalisen tuen valtakunnallisen valmiustiimin toiminnan kehittämistä varten.

## 9 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä on käytetty sekä määrällistä että laadullisia menetelmiä. Aineistot analysoitiin kunkin menetelmän mukaisesti. Analysointia kuvaamme tarkemmin tulosten esittelyn yhteydessä. Tutkimuksen aineisto koostuu Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä tehdyistä alkukartoituksesta ja teemahaastattelusta.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa laadimme teoretietoon ja omaan kokemuksemme pohjautuen aihepiiriä havainnoivan ja omaa esikäsitystämme kuvaavan kuvion ”Asiantuntijasta tilannejohtajaksi” (Liite 1), jossa tarkastellaan työntekijän nopeaa siirtymistä arkityöstä johtajaksi ja takaisin. Esittelimme opinnäytetyön ja siihen liittyvä tutkimuksen sosiaali- ja kriisipäivystyksen johtoryhmässä sekä työryhmäpalaverissa ja yksikön esimies antoi siihen luvan marraskuussa 2011. Sekä alkukartoitukseen että teemahaastatteluun kysyimme myös niihin osallistuvien työntekijöiden luvat. Luvan kysymisen yhteydessä informoimme työntekijöitä tutkimuksen menetelmistä ja tavoista. Ennen teemahaastatteluilla toteuttamaamme laadullista tutkimusta toteutimme alkukartoituksen, jonka avulla saimme tietoa yksikön henkilökunnan kokemuksesta akuutin psykososiaalisen tuen johtamistehtävissä. Alkukartoituksen avulla täsmensimme tutkimuksen teemoja ja tutkimuskysymyksiä.

### 9.1 Alkukartoitus

Ennen teemahaastatteluja teimme Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöille alkukartoituksen pohjustaaksemme tutkimuksen tarpeellisuutta ja aihepiiriä yksiköllemme sekä auttamaan teemahaastattelun teemojen valinnassa. Alkukartoituksen tavoitteena oli:

1. Selvittää, millaista kokemusta työntekijöillä on suuronnettomuustilanteiden psykososiaalisen tuen johtamisesta.
2. Kartoittaa työntekijöiden ajatuksia siitä, millaista ja miten järjestettyä koulutusta johtamisesta he toivovat saavansa.
3. Kartoittaa opinnäytetyön ja teemahaastattelun hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta yksikölle.

Alkukartoitus toteutettiin määrällisen tutkimuksen mukaisella kyselykaavakkeella (Liite 2). Kyselyn määrälliset tulokset laskettiin SPSS-ohjelman avulla ja niitä havainnollistettiin erilaisin graafisin tavoin. Kysely sisälsi laadullisia kysymyksiä siitä, mitä vastaajat ajattelivat suuronnettomuus- ja erityistilanteiden psykososiaalisen tuen johtamisen harjoittelusta ja aiheeseen liittyvistä koulutustoiveistaan. Kyselyn laadulliset kysymykset analysoitiin sisällön analyysillä. Kyselyyn vastasi 18 työyhteisön työntekijää syksyn 2011 aikana.

Alkuhaastattelun kysymykset laadittiin siten, että ne mahdollisimman tarkasti vastasivat tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla saatiin hyödyllistä tietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruun tulisi olla suunnitelmallista ja havaintoaineiston on sovellettava numeeriseen mittaamiseen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 131). Vallin (2007, 102) mukaan kysymykset on muotoiltava huolellisesti ja niiden on vastattava tutkimusongelmaan. Huonosti muotoillut kysymykset voivat johtaa virheelliseen tulokseen. Määrällisessä tutkimuksessa muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon ja aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmiä tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen mm. tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus. (Hirsjärvi ym. 2004, 131.)

## 9.2 Alkukartoituksen tulokset

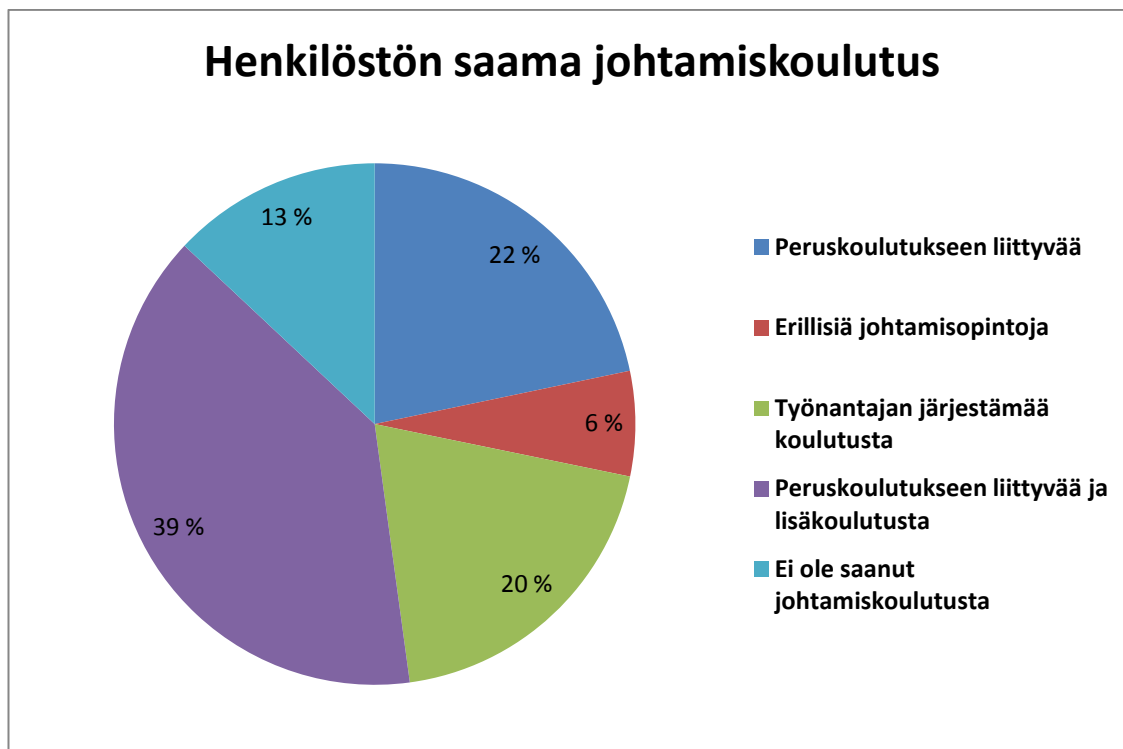
Alkukartoituksen mukaan Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä työskentelee moniammatillinen henkilökunta, jolla on varsin paljon kokemusta psykososiaalisen tuen johtamisesta sekä suuronnettomuusharjoituksissa että todellisissa onnettomuustilanteissa. Työryhmä on saanut erilaista johtamiskoulutusta.

Kartoituksen perusteella suuronnettomuustilanteissa toimiminen on työntekijöiden mielestä erilaista kuin päivittäinen asiantuntijatyö. Työntekijät kokevat suuronnettomuustilanteiden johtamisen harjoittelun tärkeäksi, ja he haluavat kehittää omaa johtamisen osaamistaan koulutuksen ja harjoittelun avulla.

### **Johtamiskoulutus**

Vastaajista (n=18) suurin osa oli saanut johtamiseen liittyvää koulutusta (Kuvio 6). Peruskoulutukseensa liittyvää sekä lisäkoulutusta johtamiseen oli saanut 39 % vastaajista. Vastaajista 22 % kertoi, että heillä on peruskoulutukseensa liittyvää johtamiskoulutusta. Työnantajan järjestämää johtamiseen liittyvää koulutusta oli saanut 20 % ja 6 % vastanneista oli suorittanut erillisiä johtamisopintoja. Vastanneista 13 % ei ole saanut minkäänlaista johtamiskoulutusta.

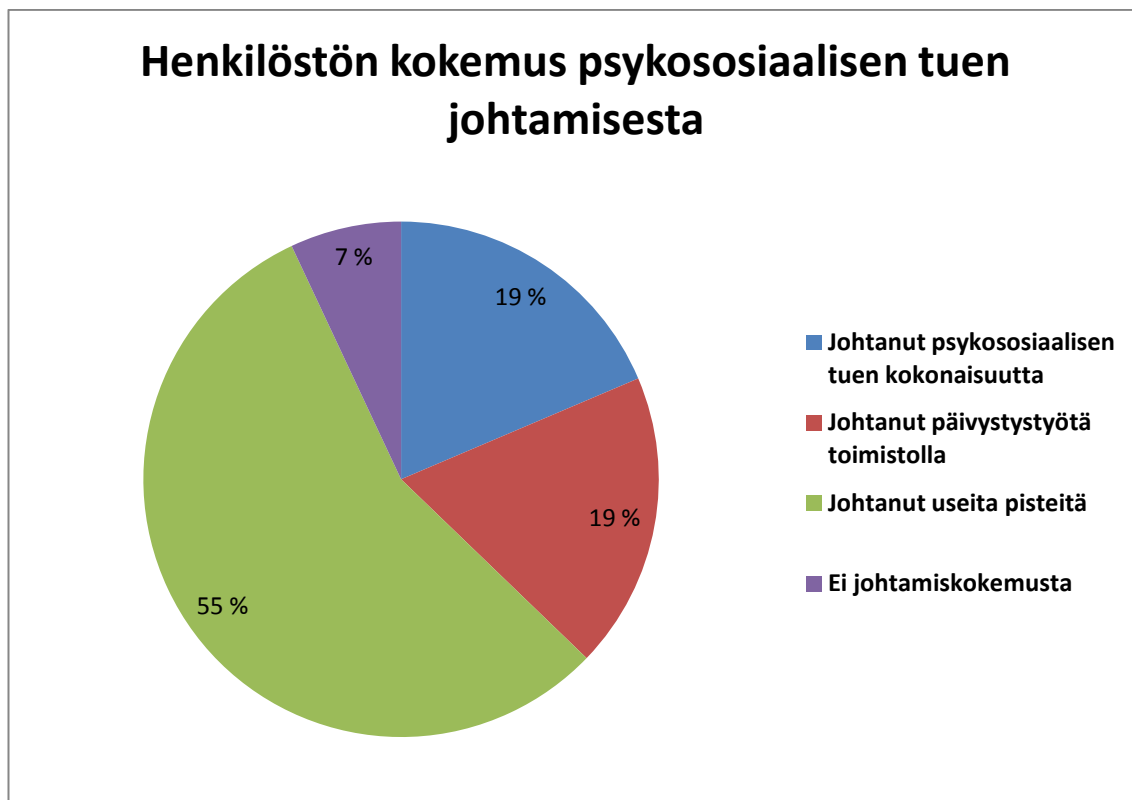




Kuvio 6: Henkilöstön johtamiskoulutus

#### Johtamiskokemus

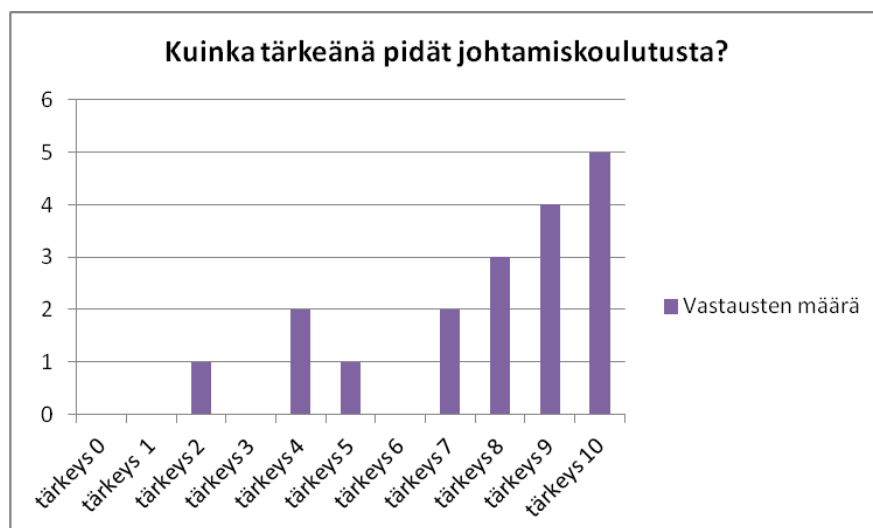
Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen henkilöstöllä on kyselyn vastausten mukaan paljon kokemusta psykososiaalisen tuen johtamisesta (Kuvio 7). Osalla oli kokemusta useamman eri psykososiaalisen tuen osa-alueen johtamisesta, osalla taas jonkun tietyn osa-alueen johtamisesta. Eri osa-alueita ovat muun muassa työskentely toimistolla tukien erityistilanteessa tehtävää työtä kentällä, omaisten akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen sekä onnettomuudessa loukkaantumattomien akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen. Vastaajista 55 % oli johtanut useita eri akuutin psykososiaalisen tuen osakokonaisuuksia, 19 % oli johtanut psykososiaalisen tuen kokonaisuutta ja 19 % oli johtanut päivystystyötä toimistolla. Vastaajista 7 % kertoi, ettei vielä ole johtanut psykososiaalista tukea.



Kuvio 7: Henkilöstön kokemus psykososiaalisen tuen johtamisesta

#### Työntekijöiden kokemus johtamiskoulutuksen tärkeydestä

Alkukartoituksen perusteella Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijät kokevat johtamiskoulutuksen tarpeelliseksi psykososiaalisen tuen johtamisen kannalta. Vastaajilta kysyttiin asteikolla 0-10 kuinka tärkeänä he pitävät johtamiskoulutusta itselleen. Asteikolla luku 10 tarkoitti, että vastaaja piti johtamiskoulutusta erittäin tärkeänä ja 0 tarkoitti, että vastaaja ei pitänyt johtamiskoulutusta tärkeänä. Suurin osa vastaajista pitää johtamiskoulutusta erittäin tärkeänä tai tärkeänä itselleen, kuten kuvio 8 voi havaita. Vaaka-akselilla kuvataan vastaajan arvio koulutuksen tärkeydestä ja pystyakselilla taas vastaajien määrä.



Kuvio 8: Johtamiskoulutuksen tärkeys

### Kiinnostus lisäkoulutukseen ja harjoitteluun

Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöiltä kysyttiin myös, pitäisikö heidän mielestään yksikössä järjestää jatkossa johtamiskoulutusta tai harjoittelua. Kyselyn tuloksen mukaan koulutusta ja harjoittelua on järjestettävä jatkossakin. Suurin osa vastaajista (89 %) toivoi yksikössä järjestettävän johtamiskoulutusta. Koulutuksen toivottiin sisältävän sekä luennointia että käytännöllisiä harjoituksia. Työntekijöistä 94 % eli 17 vastaajaa oli sitä mieltä, että suuronnettomuustilanteissa toimimista on syytä harjoitella. Yksi vastaaja ei ollut määrittellyt kantaansa.

### Työntekijöiden ajatuksia harjoittelemisesta ja johtamiskoulutuksesta

Työntekijöiltä kysyttiin avoimilla kysymyksillä heidän ajatuksiaan suuronnettomuustilanteiden ja johtamisen harjoittelusta.

Kysymykset olivat:

Miksi suuronnettomuustilanteiden harjoittelu on tärkeää?

Miksi johtamiskoulutus on heille tärkeää?

Millaisia sisältöjä he toivovat koulutukselta?

Mitkä asiat ovat tärkeitä johtamisessa?

### Suuronnettomuustilanteiden johtamisen harjoittelu

Työntekijät pitivät suuronnettomuustilanteiden johtamisen harjoittelua tärkeänä, koska työskentely suuronnettomuustilanteessa on erilaista kuin normaali arkityö. Vastaajien mukaan suuronnettomuustilanteet ovat erityistilanteita, joihin pitää varautua, koska niissä työskentely ”kylmiltään” johtaa kaaokseen. Lisäksi vastaajat toivat esiin, että suuronnettomuustilanteet ovat ainutlaatuisia ja niiden suuruus vaatii oman harjoittelunsa.

Alkukartoitukseen osallistuneiden vastaajien mukaan harjoittelulla varmistetaan johtamisen osaamisen kehittyminen. Vastaajat kertoivat, että harjoittelu luo pohjaa tositilanteelle. Harjoittelemalla saa näkemystä, kokemusta ja valmiuksia. Pelot ja luulot poistuvat. Alkukartoituksen perusteella käy ilmi, että erityistilanteiden akuutin psykososiaalisen tuen johtamisen harjoittelu on tärkeää myös oman ammatillisen itsetunnon kannalta. Harjoittelussa kehittyvät yhteistyötaidot, kommunikaatio sekä tiedot toisista organisaatioista. Harjoittelussa saadaan esiin erilaiset työskentelyn ongelmakohdat. Vastaajat kokivat myös viranomaisten yhteistyön kehittämisen tärkeänä.

Vastaajat kertoivat haluavansa kehittää omaa johtamisosaamistaan. Johtamiskoulutusta pidetään tärkeänä, koska johtaminen vaatii erityisosaamista. Vastaajien mielestä ei voida edellyttää, että työntekijällä olisi haastavien tilanteiden vaatimaa johtamisosaamista ilman koulutusta. Vastaajat haluavat kehittää valmiuksiaan johtamisessa sekä saada varmuutta ja ymmärrystä.

#### **Koulutuksen sisältöön liittyvät toiveet**

Vastaajat toivoivat koulutuksen sisältävän perusasioita johtamisesta, teoriaa ja harjoituksia. Vastaajat toivoivat koulutuksen sisältävän käytännön esimerkkejä ja toimintamalleja. Lisäksi koulutuksen odotetaan auttavan johtamisvalmiuksien, käytännön tilannejohtamisen ja johtamisen tasojen kehittämisessä. Lainsäädännön ja toisten toimijoiden työnkuvan ja vastuiden oppiminen koulutuksen avulla koettiin muutamassa vastauksessa tärkeäksi.

#### **Johtajuuteen vaikuttavat seikat**

Johtamisessa tärkeää alkukartoitukseen perusteella ovat sekä johtajan omat henkilökohtaiset valmiudet että organisaatioon toimintaan liittyvät asiat. Johtajalla pitää olla valmiuksia johtaa. Hän tarvitsee alkukartoituksen perusteella erityisesti kommunikointi ja yhteistyötaitoja. Hyvä johtaja osaa vastaajien mukaan kuunnella. Johtajuus vaatii kuitenkin myös jämäkkyyttä ja kykyä tehdä päätöksiä. Nämä vaativat vastaajien mukaan kokonaiskuvan hallintaa, tilannekuvan hahmottamista ja käyttämistä sekä objektiivisuutta. Myös organisaation toiminta ja varautuminen ovat vastaajien mukaan tärkeitä johtamisen kannalta. Kokonaisorganisaation on vastaajien mukaan oltava toimiva. Työntekijöiden tehtävät on oltava ennakkoon tiedossa.

Alkukartoituksen perusteella voidaan arvioida, että vaikka Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksestä löytyy paljon osaamista ja koulutusta psykososiaalisen tuen johtamisessa, on aiheeseen liittyvälle koulutukselle ja harjoittelulle silti tarvetta. Alkukartoituksesta nousi esiin tämän opinnäytetyön aihepiirin tärkeys. Alkukartoituksessa selvitettiin koulutus- ja harjoitustarpeita. Nämä aihepiirit rajattiin kuitenkin pois teemahaastattelusta, koska teemahaastattelulla haluttiin erityisesti saada tietoa erityistilanteen johtamisesta. Alkukartoituksen avulla kerättyä koulutustarpeisiin liittyvää tietoa käytettiin yksikön kehittämistoiminnassa.

## 10 Teemahaastattelu

Valitsimme opinnäytetyön varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimuskohteemme on kokonaisvaltainen, ja halusimme tietoa erityisesti tutkittavien ajatuksista psykososiaalisen tuen johtamisessa ja siitä, millaisia tukirakenteita heidän mielestään tarvitaan erityistilanteen johtamisessa. Laadullinen tutkimus sopi parhaiten menetelmäksi, koska etsimme syvällistä tietoa akuutin psykososiaalisen tuen johtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa saatu tieto ei ole yleispätevää, vaan se liittyy tiettyyn kontekstiin ja ihmisten tutkimusaiheelle antamiin merkityksiin. Laadullisen tutkimuksen prosessi on ainutkertaista ja luovaa. Siinä voidaan soveltaa perussääntöjä luovasti. (Alasuutari 2001, 24-38.) Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään usein ihmisiltä suoraan, koska halutaan nostaa esiin tiedonantajien omat ajatukset tutkittavasta asiasta. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkija käyttää myös omia havaintojaan ja pohdintojaan ja luottaa niihin. Tutkijan on valittava tiedonkeruumenetelmä, jonka avulla tutkittavien tieto ja mielipiteet pääsevät parhaiten esiin. Sopivia tiedonkeruutapoja ovat mm. teemahaastattelut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 15 ja 2007, 160.)

Opinnäytetyön tiedonkeruun menetelmäksi valitsimme teemahaastattelun. Teemahaastattelussa ei käytetä yksityiskohtaisia, tarkkoja kysymyksiä, vaan siinä käytetään väljempiä ennalta suunniteltuja teemoja. Teemat muodostetaan aiempien tutkimusten ja aiheeseen tutustumisen pohjalta. Teemat itsessään ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta ne voidaan ne halutussa ja vaihtelevassa järjestyksessä, kulloisenkin haastattelutilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48, 66. ) Vaikka teemahaastattelussa ei tehdä tarkkoja kysymyksiä, tulee teemat valita huolella. Tutkimuksen aihepiiri on meille työn kautta kokemuksellisesti tuttu ja opintojemme aikana olemme syventäneet tietojamme aihepiiristä sekä perehtyneet aiheeseen liittyvään teoriaan eri näkökulmista. Näiden pohjalta haastattelujen pohjaksi valikoitui kolme päätemaa, joiden avulla päättelimme saavamme haastateltavilta syvällistä kokemukseen perustuvaa tietoa psykososiaalisen tuen johtamisesta. Pääteemat olivat 1. Siirtymävaihe erityistilanteeseen, 2. Erityistilanteen johtamisosaaminen ja, 3. Mikä auttaa työntekijää siirtymävaiheissa?

Laadimme valitsemistamme teemoista haastatteluja varten teemahaastattelurungon (Liite 3). Käytimme haastattelujen tukena aiemmin teoriatiedon ja oman kokemuksemme pohjalta laatimaamme tutkimuksen aihepiiriä kuvaavaa kuviota (Liite 1). Kuviota käytettiin lähinnä havainnollistamaan tutkimuksen aihepiiriä.

Tutkimukseen ja teemahaastatteluun osallistuvia ei ole hyvä valita satunnaisesti vaan harkiten. Olisi valittava haastateltaviksi ihmisiä, joilta arvioidaan saatavan parhaiten tietoa tutkijoiden kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

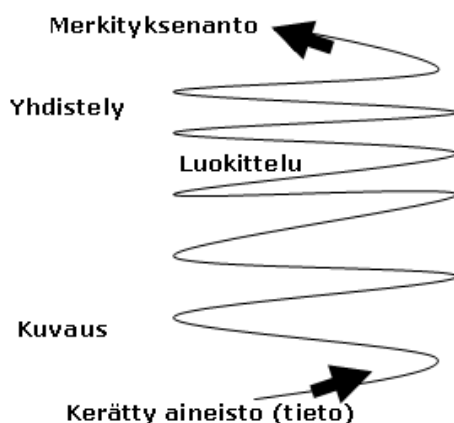
Niinpä päädyimme valikoimaan haastateltaviksi omasta työyhteisöstämme ydinhenkilöitä. Näiksi valikoitui sellaisia Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöitä, jotka ovat olleet mukana johtamassa tai organisoimassa psykososiaalista tukea erilaisissa isommissa kriisi- ja erityistilanteissa. Tällaisia tilanteita, joissa haastateltavat olivat työskennelleet, olivat muun muassa Myyrmannin pommi-isku vuonna 2002, Kaakkois-Aasian tsunamikatasrofi 2004, Jokelan kouluampuminen 2007 ja Malagan linja-auto-onnettomuus 2008. Haastattelimme sekä kriisi-työntekijöitä että sosiaalityöntekijöitä. Emme valinneet haastateltaviksi perustyönään johtamista tekeviä, koska haluamme keskittyä asiantuntijatyötä perustyönään tekevän siirtymistä erityistilanteen psykososiaalisen tuen johtamiseen.

Haastateltavia oli viisi (N=5). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston katsotaan olevan on riittävä, kun tutkimustehtävän kannalta oleellinen tieto saadaan esiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kolmannen haastattelun jälkeen aineisto alkoi kylläntyä emmekä saaneet enää uutta tietoa, joten totesimme keräämämme aineiston olevan riittävän suuri. Hirsjärvi & Hurme (2011,74) suosittelevat haastatteluille valittavaksi paikkaa, joka on rauhallinen. Toitimme haastattelut Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä tai haasteltavien kotona kevään 2012 ja syksyn 2012 aikana. Yksittäinen haastattelu kesti noin 45-60 minuuttia ja kaikki haastattelut äänitettiin. Lisäksi jokaisesta haastattelusta kirjattiin tärkeimpiä ajatuksia ja teemoja ylös tutkijoiden omiin muistiinpanoihin. Muistiinpanoja haastattelutilanteista kertyi kymmenen liuskaa. Tutkimusta varten tehdyt haastattelut litteroitiin ja litteroitua materiaalia kertyi 40 liuskaa (riviväli 1).

Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelujen kirjoittamista tekstiksi sanasanaisesti. Hirsjärven & Hurmeen (2011, 138) mukaan haastattelut voidaan litteroida joko koko haastattelualueesta sanasanaisesti litteroiden tai valikoiden litteroitavaksi tietyt teemat. Heidän mukaansa aineistoa voi käsitellä myös tekemällä päätelmiä tai koodata suoraan tallennettua aineistoa, kuten äänitallennetta. Litteroimme haastattelut sanasta sanaan koko haastattelualueelta, jotta saamme kaiken aineiston haastatelluilta hyödynnettyä.

Metsämuurosen (2008, 50) mukaan teemahaastattelut litteroidaan ja analysoidaan sisällöllisesti. Tutkijat etenevät kvalitatiivisen sisällönanalyysin prosessin mukaisesti. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkijat tutustuvat aineistoon perinpohjaisesti ja ottavat keskeiset käsitteet haltuunsa teoreettisen kirjallisuuden avulla. Toisessa vaiheessa tutkijat sisäistävät ja teoretisoivat aineiston. Tämän jälkeen seuraa aineiston karkea luokittelu, keskeisempien teemojen/luokkien nostaminen esiin. Tämän jälkeen tutkimustehtävää ja käsitteitä täsmennetään. Kun aineistoa on analysoitu pidemmälle, tutkijat voivat todeta ilmiöiden esiintymistiheyksistä ja poikkeuksista jotakin. Tässä vaiheessa voi syntyä uusi luokittelu. Tämän jälkeen tutkijat tekevät saatujen luokkien pudottamisen tai horjuttamisen aineiston avulla.

Teemahaastattelulla saamamme aineiston analysoimme sisällön analyysillä. Analyysi suoritettiin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Sisällön analyysin avulla aineistosta pyritään tekemään tiivistetty kuvaus tulkittavasta ilmiöstä. Siinä voidaan tarkastella aineistoa etsien ja eritellen yhtäläisyyksiä ja eroja. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 15.) Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiä voidaan tarkastella kuvion 9 mukaisesti prosessina, joka etenee kierroksittain (Kajaanin ammattikorkeakoulu). Kerättyä aineistoa kuvaillaan ja luokitellaan sekä yhdistellään kunnes tiedoille annetaan uusia merkityksiä.



Kuvio 9: Laadullisen aineiston analyysin eteneminen (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Aluksi tutustuimme keräämäämme aineistoon lukemalla sen useaan kertaan ja tutkimme myös tekemiämme haastattelumuistiinpanoja. Suoritimme sisällönanalyysin avoimella koodauksella. Tämä toteutettiin koodaamalla aineistoa teemojen mukaan. Aineistosta merkittiin haastattelutavien teemoihin liittyviä ilmaisuja. Koodaus merkittiin litteroituun aineistoon värein. Tämän jälkeen jatkoimme analysointia pelkistämällä ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin. Tämän jälkeen etsimme pelkistetyistä ilmauksista yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Ilmaukset jaettiin luokkiin taulukon avulla, kuten taulukossa 3 on esitetty. Samaa tarkoittavat asiat muodostettiin alaluokiksi, joille annettiin luokkaa kuvaava nimi. Alaluokkien muodostamisessa pohdimme asiaan liittyvää teoreettista taustaa ja haimme alaluokan nimeä teorian pohjalta. Jatkoimme analyysia yhdistämällä aluokat toisiinsa yläluokiksi eli abstrahoimalla. Abstrahoinnissa eritellään oleellinen tieto, josta muodostetaan käsitteistö (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Luokittelua tarkistettiin neljään kertaan. Lopulta muodostui kymmenen alaluokkaa ja viisi yläluokkaa.

Alaluokiksi muodostui:

1. Johtajuus ja johtajan ominaisuudet
2. Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito
3. Päätöksenteko
4. Johtamisen haasteet
5. Viestinnän haasteet
6. Siirtymisen rakenteellinen tuki
7. Työntekijän henkilökohtaiset tukikeinot
8. Johtamisen rakenteellinen tuki
9. Työntekijän omat valmiudet
10. Tuki takaisin asiantuntijaksi siirtymiselle

Yläluokiksi muodostui:

1. Erityistilanteen johtaminen
2. Erityistilanteen haasteellisuus
3. Siirtymisen tuki
4. Johtamisen tuki
5. Palautuminen.

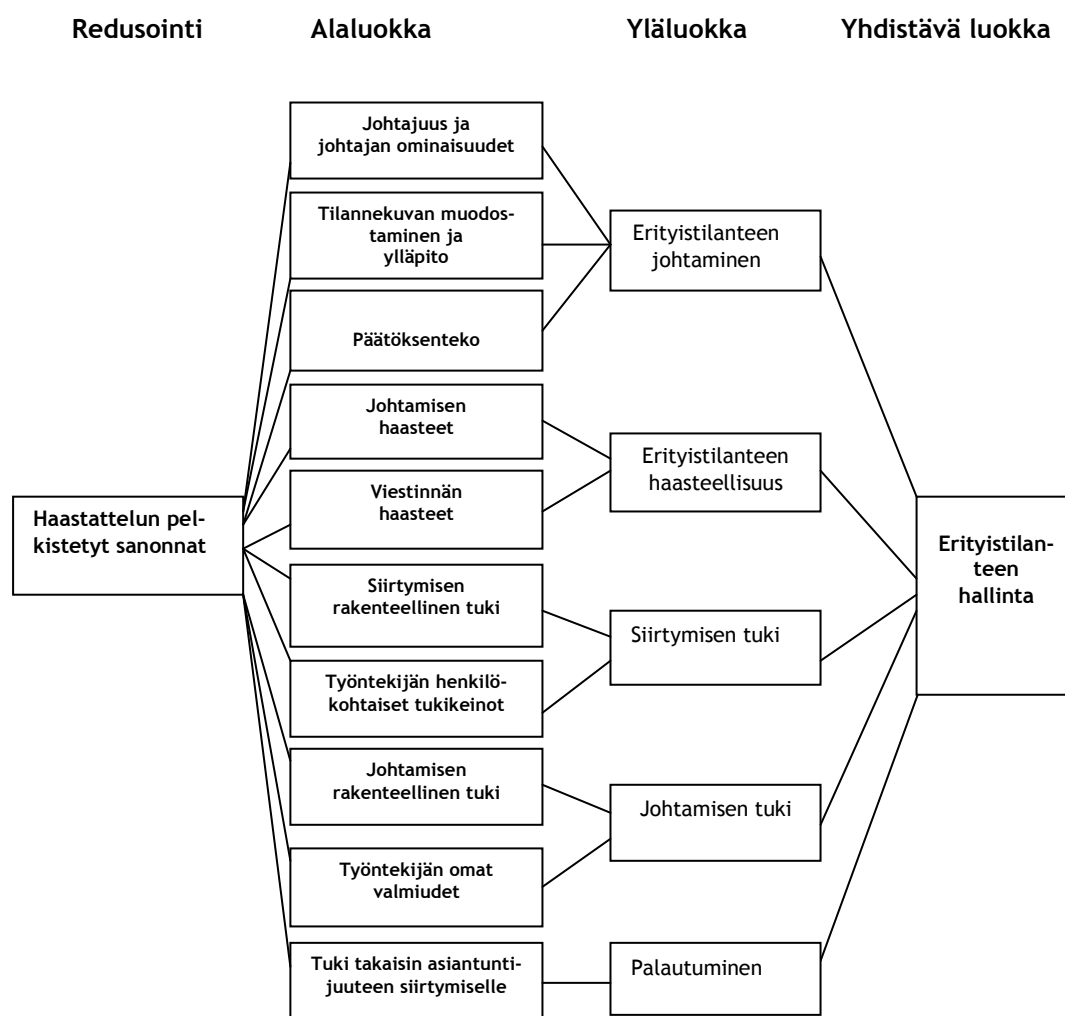
ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
"On hirveen vaikea käsittää, mikä sen onnettomuuden laajuus on."	Tilanteen laajuutta on vaikea ennakoita	Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito	Erityistilanteen johtaminen
"Me ei ihan aina tiedetä mitä resursoida ja kuinka kauan se vie meiltä aikaa."	Resurssien tarvetta vaikea ennakoita	Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito	Erityistilanteen johtaminen
"Tieto muuttuu ihan kokoajan."	Tieto muuttuu kokoajan	Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito	Erityistilanteen johtaminen
"Nämä jotka ilmoittaa asiasta, niin heillä ei ole kokonaiskuvaa siitä mitä on tapahtunut. Et, se muodostuu viiveellä."	Tilannekuva muodostuu viiveellä	Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito	Erityistilanteen johtaminen
"Meillä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa muista toimijoista."	Tieto muista toimijoista vähäistä	Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito	Erityistilanteen johtaminen

Taulukko 3: Esimerkki aineiston luokittelusta

Ala- ja yläluokkien muodostamisen jälkeen etsimme eri luokkia yhdistäviä tekijöitä. Yhdistäväksi luokaksi muodostimme erityistilanteen hallinnan. Erityistilanteen hallinnalla tarkoitetaan tilannetta johtava yksilön tunnetta siitä, että hän pystyy hoitamaan johtamistehtävän sekä yksilön ja koko työryhmän selviytymistä haastavasta tilanteesta tehokkaasti. Lopuksi tar-



kastelimme haastatteluiden tuloksia strategisen johtamisen, tilannekuvan ja päätöksenteon kautta. Haastattelujen muodostaman aineiston analyysin eteneminen on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10: Aineiston analyysi

Tutkimusprosessin aikana kävimme viikoittaisia keskusteluja tutkimuksen vaiheista, tutkimusaineistosta sekä sen analysoinnista. Tallensimme keskustelumme äänittämällä ja tekemällä muistiinpanoja keskusteluista. Keskusteluäänitteitä kerääntyi kahdeksan tuntia. Myös ohjaavan opettajan tapaaminen tallennettiin. Tallenteisiin palattiin ja reflektioimme tutkimusta ja ajatuksiamme niiden kautta. Lisäksi pidimme henkilökohtaisia tutkimuspäiväkirjoja, joihin tallensimme ajatuksiamme viikoittain.

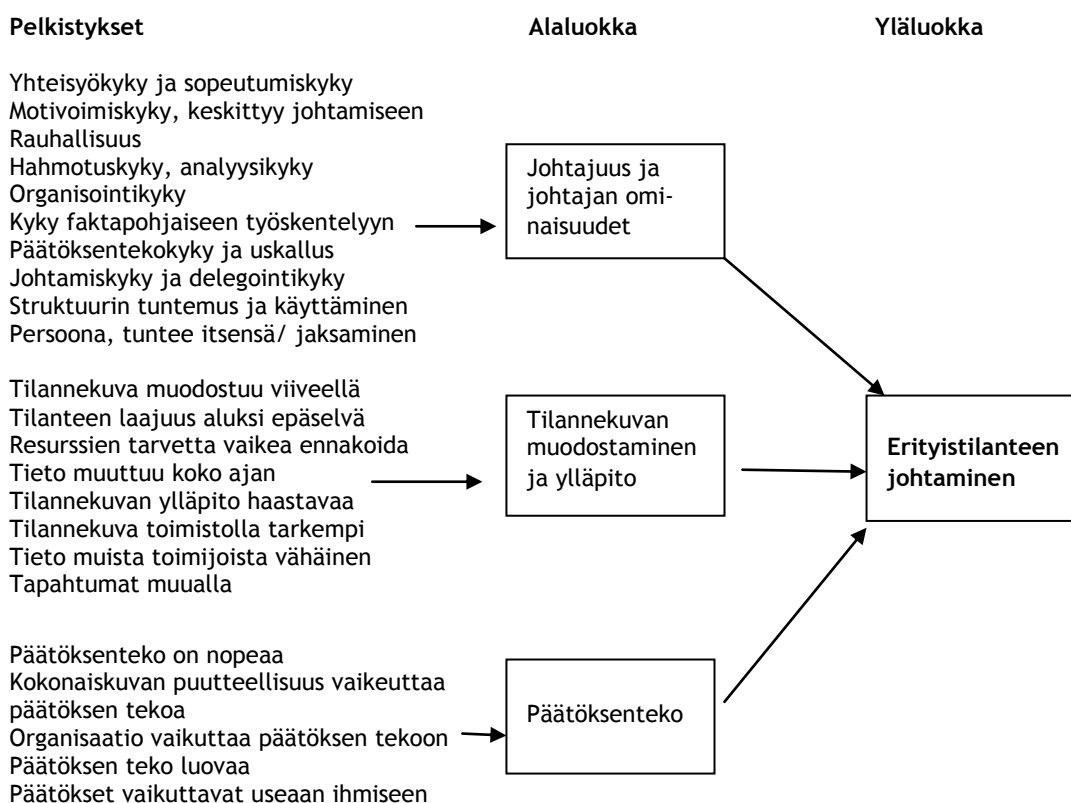
### 10.1 Teemahaastattelun tulokset

Haastateltavat löysivät useita keinoja tukea työntekijän siirtymistä asiantuntijasta erityistilanteen johtajaksi sekä itse johtamisen tueksi erityistilanteissa. Tuki johtamiselle ja siirtymi-

selle erityistilanteen psykososiaalisen tuen johtoon koostuu sekä rakenteellisesta tuesta että työntekijän omista tukikeinoista. Haastatteluissa haastateltavat kuvasivat myös erityistilanteen psykososiaalisen tuen johtamista käytännön tilanteissa sekä tilanteiden haasteellisuutta ja johtajan roolin vaatimuksia työntekijälle. Myös palautumista tukevia seikkoja löydettiin. Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelujen tuloksia luokittain.

### 10.1.1 Psykososiaalisen tuen strateginen johtaminen erityistilanteessa

Erityistilanteen johtaminen koostuu johtajuudesta ja johtajan ominaisuuksista, tilannekuvan muodostamisesta ja ylläpidosta sekä päätöksenteosta. Haastateltavat kuvasivat eri tavoin erityistilanteessa toimivalta johtajalta vaadittavia valmiuksia, tilannekuva haasteellisuutta ja päätöksentekoa erityistilanteissa. Haastateltavien kuvaukset on pelkistetty ja muodostettu luokiksi kuvion 11 mukaisesti.



Kuvio 11: Erityistilanteen johtaminen

Erityistilanteessa ei ole mahdollisuutta järjestelmän ja toimintatapojen korjauksiin. On oltava valmis toimintasuunnitelma ja ohjeistus. Varautumisesta ja suunnittelusta huolimatta erityistilanne yllättää aina. Eräs haastateltava kuvasi asiaa näin:

”On hirveän vaikea käsittää, mikä sen onnettomuuden laajuus on. Siinä on hirveän vaikea tehdä sellaista päätöstä, et nyt tämä on erityistilanne.”

### 10.1.2 Johtajuus

Ottaessaan johtovastuun akuutista psykososiaalisesta tuesta työntekijä siirtyy asiantuntijasta tilannejohtajaksi. Psykososiaalisen tuen johtaminen erityistilanteessa vaatii haastateltavien mukaan työntekijältä johtamisosaamista, kuten organisointikykyä ja kokonaisuuksien hallintaa. Myös työntekijän persoonallisuudenpiirteet vaikuttavat johtajuuteen. Haastateltavat mainitsivat myös orientaation sekä asenteen merkityksestä:

”..osaat siis niin kuin organisoida, osaat hallita kokonaisuuksia, mutta sä osaat myöskin paloitella niitä sitten. Sit sä hahmotat asioita.”

”Omalla orientoitumisella on tosi tärkeä merkitys just sen takia, että pystyy sopeutumaan niihin tilanteisiin, mitä tulee vastaan.”

”..niinkun asennementaliteetti. Itsetunto on tärkeää, koska se helposti tuottaa semmoista tarpeetonta epävarmuutta ja määrätynlainen riskinotto kyky pitää olla.”

Haastatteluissa ilmeni, että johtajuuden ottaminen vaatii harjoitusta. Johtajuuden ottamisesta on hyvä ilmoittaa selkeästi muille sanoittamalla sitä. Vaikuttaa siltä, että erityistilanteessa työskentely ja johtaminen vaativat rauhallisuutta ja sopeutumiskykyä, jotta johtava henkilö selviää nopeasti vaihtuvista tilanteista ja roolin muutoksesta. Haastateltavat toivat esiin erityistilanteiden johtamisen ja niissä työskentelyn vaativan erityisesti hahmotuskykyä ja analysointikykyä. Johtajan on osattava luoda faktoihin perustuva tilannekuva ja käyttää sitä työvälineenä. Vaihtuvat ja monimutkaiset tilanteet vaativat haastateltavien mukaan päätöksentekokykyä ja uskallusta tehdä luoviakin ratkaisuja. Sopeutumiskyky auttaa löytämään luovia ratkaisuja. Haastateltavat toivat esiin, että johtajan on osattava motivoida alaisiaan ja delegoida heille tehtäviä. Tilannejohtajan toimivan on osattava jakaa tehtäviä oikein ja käyttää ryhmänsä jäsenten osaamista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtajan tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että alaiset tietävät omat tehtävänsä ja organisaation toimintatavat sekä vastuut. On siis tunnettava ryhmän jäsenten osaaminen, jotta työntekijöiden sijoittelu oikeisiin tehtäviin onnistuu.

”..johtajan pitäisi olla vaan johtamassa. Et, ne toi niitä potilaita verissä päin ja mihin se ohjaili niitä. Se johtaja ei saanut lähteä yhtään mihinkään muualle. Sen piti luottaa, että muut hoitaa. Ja antaa ne ohjeet sinne.”

Haastatteluista käy selkeästi ilmi, että johtaja tarvitsee kriisitilanteissa erityisesti koordinoituvuutta ja yhteistyötaitoja. On tunnettava myös muiden toimijoiden ja yhteistyötahojen roolit ja toimenkuvat jotta yhteistyö sujuisi. Haastateltavien mukaan johtamista on harjoitettava, vaikka johtajalla olisikin paljon kokemusta. Johtajuuden tueksi haastateltavat suosittelivat check-listoja ja selkeitä etukäteen mietittyjä ja harjoiteltuja toimintasuunnitelmia.

Vaikuttaa siltä, että johtajalla on oltava strategista kyvykkyyttä ajatella tehtävä työ ja tilanteen kehittyminen tavoitteellisesti loppuun asti. Johtajalta vaaditaan yhteistyökykyä ja taitoja toimia moniammatillisessa organisaatiossa sekä taitoa toimia moniviranomaistilanteessa. Hyvä yhteistyö vaatii muiden toimijoiden toimenkuvien ja roolien hahmottamista.

### 10.1.3 Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito

Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen erityistilanteessa lähtee aina tilannekuvan muodostamisesta. Haastatteluissa tuli esiin, että tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito on haasteellista. Haastateltavien mukaan tilanne on alkuun sekava ja tilannekuva muodostuu viiveellä. Haastateltavat kertoivat, että työntekijät joutuvat lähtemään tapahtumapaikalle ennen tilannekuvan selkeää muodostumista. Tilanteen laajuutta ja resurssien tarvetta on tällöin vaikeaa ennakoida. Ensitiedot ovat haastateltavien mukaan vaillinaisia ja myös kokonaiskuva puuttuu.

”Nämä, jotka ilmoittaa asiasta, niin heillä ei ole kokonaiskuvaa siitä mitä on tapahtunut. Se muodostuu viiveellä ja onnettomuuden sattuessa ne ensitiedot tulee meille ja me usein lähdetään paikalle jo ennen kuin on semmoinen lopullinen kokonaiskuva.”

Tilannekuvan ylläpitäminen kaotillisessa tilanteessa on haastattelujen perusteella haastavaa. Työskentelyn alkuvaihetta määrittää se, että tiedot tapahtumasta muuttuvat jatkuvasti. Tämä johtuu siitä, että tilannetiedot muuttuvat koko ajan. Akuutin psykososiaalisen tuen tilannekuva muodostuu haastateltavien mukaan aluksi muiden toimijoiden antamasta tiedosta. Haastateltavat pitivät tilannekuvan päivittämistä tärkeänä. Haastateltavat kuvasivat sitä, miten erityistilanteessa toimijoiden määrän jatkuva muuttuminen, muiden tekemät toimenpiteet ja päätökset vaikuttavat akuutin psykososiaalisen tuen johtamiseen. Akuuttia psykososiaalista tukea ei aina johdeta ja toteuteta onnettomuus/tapahtumapaikalla, vaan tukipisteitä on useita. Tästä johtuen psykososiaalisen tuen tilannekuva on selkein haastateltavien mielestä yksikön toimistossa, josta käsin tuetaan kentän toimintaa.

”Tilannekuvan ylläpitäminen on paljon haastavampaa kaotillisessa tilanteessa ja kun olet tietyssä paikassa, niin jossakin muualla on nyt tapahtunut jotain. On

voinut tulla lisää toimijoita, jotka ovat lähteneet hoitamaan jotain asiaa, mistä sä et tiedä.”

”Tehdään sitä yhteistä, hahmotetaan se tilannekuva ja tehdään yhteinen toimintasuunnitelma kuinka siihen tiettyyn päämäärään mennään.”

#### 10.1.4 Päätöksenteko erityistilanteessa

Haastatteluissa tuli esiin, että akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen on haastateltavien mukaan napakkaa ja hetkessä elävää. Päätöksenteko akuutissa psykososiaalisessa tuessa poikkeaa arkityön päätöksenteosta. Päätöksiä tehdään resursoinneista, toimintatavoista ja vapaaehtoisten käyttämisestä. Akuutin psykososiaalisen tuen johtaja joutuu haastateltavien mukaan erityistilanteessa tekemään päätöksiä muodostamansa tilannekuvan pohjalta, vähemmällä tiedoilla ja nopeammin kuin arkityössään. Työn alkuvaiheessa on tärkeää muodostaa nopea tilannekuva ja saada työskentely käyntiin. Tilanteessa päätöksenteon nopeus koetaan haasteelliseksi.

”Johtajan tämmöisessä tilanteessa on tehtävä päätöksiä. Ja usein hyvin nopeasti, ne ovat kyllä vaativia tilanteita. ”

”Siinä on niin paljon sitä hommaa, et niinkuin semmoiseen pohdintaan ja mientintään ei ole aikaa.”

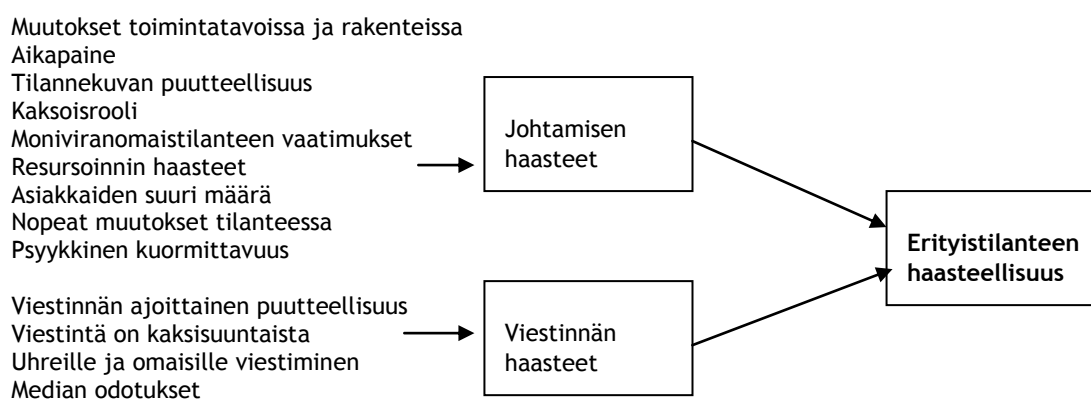
”Päätöksenteko ei ole minun mielestäni ollut kovin selkeätä, silloin kun jotakin tapahtuu.”

Erityistilanteessa tehdyt päätökset vaikuttavat haastateltavien mukaan suuriin ihmismääriin. Päätöksenteossa käytetäänkin heidän mukaansa usein luovuutta ja etsitään uusia ratkaisuja tilanteisiin. Silti päätösten on pohjauduttava faktoihin ja realiteetteihin. Oma organisaatio ja se toimintatavat vaikuttavat päätöksen tekoon myös erityistilanteissa.

”Vaaditaan sitten sitä, että pystyy johtamaan hyvin toisella tavalla, että se menee semmoiseksi käskyttämiseksi. Vaikka siinä tilannekuvaa luodaan yhdessä porukalla, jonkin pitää iistä sitten ottaa vastuu ihan eri tavalla kuin arkityössä.”

### 10.1.5 Erityistilanteen haasteellisuus

Erityistilanteen haasteellisuus koostuu jatkuvasti muuttuvan ja hektisen tilanteen johtamiselle muodostamista haasteista sekä viestinnän vaatimuksista ja haasteellisuudesta (Kuvio 12). Haastetta johtamiselle luovat muun muassa toimintatapojen muuttuminen, tilannekuvan puutteellisuus ja nopeat muutokset vallitsevassa tilanteessa.



Kuvio 12: Erityistilanteen haasteellisuus

### 10.1.6 Johtamisen haasteet

Akuutin psykososiaalisen tuen johtamiselle luo paljon haasteita itse tilanne. Erityistilanne on alati muuttuva ja vaativa monin eri tavoin. Haastatteluista ilmeni, että erityistilanteessa työskennellään oman mukavuusalueen ulkopuolella ja psyykinen kuormitus voi olla suuri. Kuormitusta aiheuttaa erityistilanteissa muun muassa toimintavoissa ja rakenteissa tapahtuvat muutokset. Haastateltava kuvaa tätä muutosta kulttuurierona.

”Tämä muutos päivittäisorganisaatiosta siihen hätätilaorganisaatioon, siinä se kulttuuriero tulee olemaan tai on niin iso.”

Haastateltavien mukaan tilannekuvan puutteellisuus ja nopeat muutokset tilanteissa vaikeuttavat työskentelyä erityistilanteessa. Tietoa voi olla vaikea saada ja vähäinen tieto vaikeuttaa päätöksentekoa. Haastateltavat katsoivat haasteelliseksi sen, että työskentely ei useinkaan tapahdu tapahtumapaikalla, jossa varsinainen onnettomuus tapahtui ja jossa pelastustoimet toteutetaan. Tämä vaikeuttaa heidän mukaansa tiedon saantia ja tilanteen hahmottamista. Yksi suurimmista haasteista on aikapaineen ja kiireen vaikutukset päätöksentekoon ja johtamiseen. Haastateltava kuvaa tätä aikajänteen lyhenemisen kautta.

”Ihmisten oma aikajänne on aika lyhyt, ei pelkästään työntekijöillä, vaan myös autettavilla. Et vaikka sanotaan, että siinä kohdassa, kun me mennään paikal-

le, ei ole kiire, mutta niillä ihmisillä silti on yleensä. Ne ovat sokissa olevia ja silloin asiat tapahtuu todella nopeasti heidän omassa mielessään tai sitten ne hidastuvat.”

Vaikuttaa siltä, että erityistilanteessa on hyvin vähän aikaa miettiä päätöksiään ja pohtia eri toimintatapoja. Tilanteen aiheuttama stressi näyttää vaikuttavan työntekijään ja luo painetta nopeampaan työskentelyyn. Haastateltavat kertoivat, että autettavat tai heidän omaisensa toivovat usein tietoa ja toimenpiteitä heti. Myös yhteistyökumppanit saattavat vaatia nopeasti psykososiaaliselta tuelta palveluita, mikä lisää erityisesti tilannejohtajana toimivan työntekijän kokemaa stressiä.

Haastattelujen mukaan resursointi on haasteellista koska, johtajalla ei aina ole tarpeeksi tietoa siitä, paljonko avuntarvitsijoita on. Erityistilanteissa on suuri määrä avuntarvitsijoita ja onkin mahdotonta vastata jokaisen yksilöllisiin toiveisiin. Eräs haastateltava huomioi, että erityistilanteessa työ on järjestettävä apua tarvitsevan ryhmän näkökulmasta, ei yksilön tai perheen näkökulmasta kuten arkityössä. Moniviranomaistilanteessa toimiminen koettiin vaativana yhteistyökumppanien vaihtuessa jatkuvasti. Tämä luo suuret vaatimukset akuuttia psykososiaalista tukea johtavien työntekijöiden vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoille. Haastateluissa ilmeni, että oman haasteensa johtamiseen luo tilanteen aiheuttama imu, joka koskee sekä johtajaa itseään että muita työntekijöitä.

Vapaaehtoisten johtaminen vaatii haastateltavien mukaan erilaisen roolin. Oman haasteensa työskentelyyn tuo se, että psykososiaalista tukea johtava on usein aluksi kaksoisroolissa. Hän työskentelee tilannejohtajana ja saattaa samalla aluksi joutua huolehtimaan yksikön perustehtävästä ja resursoinnista. Haastateltava kuvaakin vapaaehtoisten johtamisessa tarvittavan roolin ottaminen vaativan paljon kokemusta ja tietoa toimintatavoista.

”Et jos sinne tilanteeseen mennään silleen, että on paljon johdettavia ja meidän tulee koordinoita myös näitä vapaaehtoistoimijoita, niin se vaatii meiltä erilaisen roolin. Ja johtamisrooli on ehkä vaikea ottaa joillekin tämmöisissä tilanteissa, jos ei ole kokemusta. Eikä tarkkaa tietoa, että miten tulee toimia.”

#### 10.1.7 Viestinnän haasteet

Erityistilanteessa viestintään olisi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota. Haastateltavien mukaan viestintä on ollut erityistilanteissa ajoittain puutteellista. He kuvasivat erityistilanteessa viestinnän olevan kaksisuuntaista ja tällöin johtajan tehtäviin kuuluu viestiä sekä ylöspäin että alaspäin. Ylöspäin viedään tietoa toimenpiteistä ja tilanteesta toimintapaikalla. Alaspäin tuodaan tietoa muista toimijoista ja toiminnan tavoitteista sekä vastuista. Johtajan

on huomioitava myös uhrien ja omaisten tiedonhalu sekä median odotukset. Median paineeseen vastaaminen ei ole helppoa. Toimittajien kysymykset ja haastattelupyynnöt saattavat yllättää työntekijän.

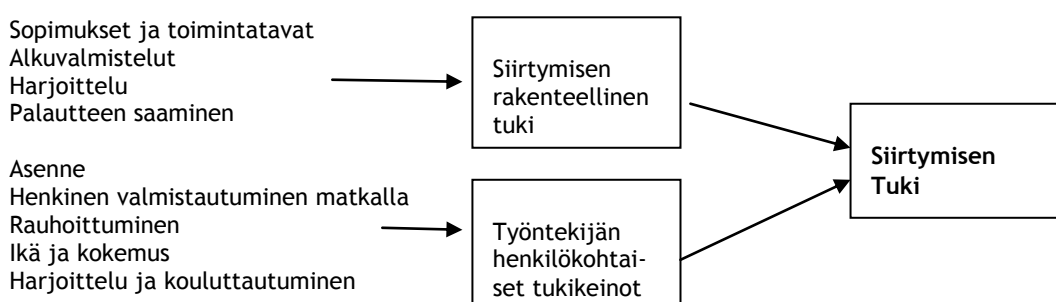
Haastatteluissa nousi esiin myös se, että erityistilanteessa johtajan on kuultava ryhmässään toimivien viestit ja toimittava niiden suhteen, jotta työskentely sujuisi myös suorittavalla tasolla.

”Molemmista suunnista tulee viestiä ja tietoa ja toiveita ja niinkun, velvoitteita tavallaan. Eli on semmoisia asioita et, mitkä on pakko saada hoitumaan. Ja sitten, jos asioita viedään alhaalta ylöspäin, eikä niitä riittävän hyvin kuunnella siellä ylempänä ja toimita jämäkästi niiden suhteen, niin silloin toiminta ontuu sieltä alapäästä.”

Haastateltava kertoi, että jos viestintä ontuu, eikä johto vastaa käytännön työtä tekevän portaalle toiveisiin tai tarpeisiin, työskentely vaikeutuu. Tällöin vaarana on turhautuminen ja uupuminen muutenkin haasteellisessa toimintaympäristössä.

#### 10.1.8 Siirtymisen tuki

Haastattelujen mukaan siirtymistä tukevat sekä rakenteelliset että työntekijän omat henkilökohtaiset tukikeinot. Rakenteelliset seikat ovat organisaation omassa rakenteessa olevia päivittäisiä tukirakenteita sekä tilanteeseen erityisesti rakennettavia tukimuotoja. Haastateltavat painottivat käytännöllisten tukitoimien tärkeyttä. Työntekijöiden henkilökohtaiset tukikeinot olivat omia psyykkisiä keinoja sietää tilannetta ja tilanteen jälkeen tapahtuvaa irrottautumista (Kuvio 13).



Kuvio 13: Siirtymisen tuki

#### Rakenteellinen tuki

Asiantuntijatyöntekijä siirtymistä akuutin psykososiaalisen tuen tilannejohtajaksi auttavat haastattelujen perusteella selkeät sopimukset ja toimintatavat siitä, kuinka työskentely aloi-



tetaan ja kuinka se etenee. Yksikön omien vastuiden, roolin erityistilanteessa sekä työskentelyn tavoitteiden kirjaaminen muistiin on haastateltavien mukaan tärkeää. Niiden tunteminen auttaa työntekijöitä.

”Niin tämän takia se tilannekuva ja sen päivittäminen yhteisesti mahdollisimman usein olisi tärkeää. On tärkeää tietää etukäteen, että mitkä päätökset kuuluvat minulle. Mitä minä voin delegoida ja mitä voin ohjata ylöspäin.”

” Siinä täytyy olla tarkka struktuuri, toimintatavat. Siinä täytyy olla selkeästi selvillä, mitä tehdään, koska tehdään ja kuka tekee. Se on niin kuin ehdoton. Jos tämä toimii, niin sit se tilanne on helppo selvittää paikanpäällä.”

Alkuvaiheen työskentely lähtee tilannekuvan muodostamisesta, ja sen luominen vaatii onnistuakseen paljon tietoa. Alkuvaiheen työskentelyä tukee haastateltavien mukaan selkeä ohjeistus esimerkiksi check-listan muodossa. Selkeä lista auttaa hahmottamaan nopeasti tarvittavat alkuvalmistelut ja tehtävät kiireisessäkin tilanteessa. Erityistilanteessa tarvittavien työvälineiden on haastateltavien mukaan oltava helposti saatavilla, jotta niiden etsiskelyyn ei tarvitse käyttää aikaa. Haastateltavat korostavat että, tilannejohtajaksi siirtymistä ja lähtemistä erityistilanteisiin on harjoiteltava, jotta siirtyminen sujuisi kitkattomasti. Harjoittelun on hyvä sisältää tilannekuvan kokoamista ja itse tilanteeseen lähtemistä.

#### **Henkilökohtaiset tukikeinot**

Haastatteluissa ilmeni, että rauhoittuminen ja henkinen valmistautuminen tukevat siirtymistä erityistilanteen akuutin psykososiaalisen tuen johtamiseen. Hälytysvaiheen paineen tuntua helpottavat haastateltavien mukaan istuminen hetkeksi ja tilanteen läpikäyminen työtovereiden tai työryhmän kanssa. On tärkeää, ettei tilannejohtaja anna hädän tarttua, vaikka yhteistyökumppanit pyytävät tulemaan paikalle heti. Matkalla toimintapaikalle voidaan haastateltavan mukaan tehdä henkistä valmentautumista. Tällainen henkinen valmistautuminen on yksinkertaisimmillaan sen hyväksymistä, että nyt on erityistilanne, jota on itse menossa johtamaan.

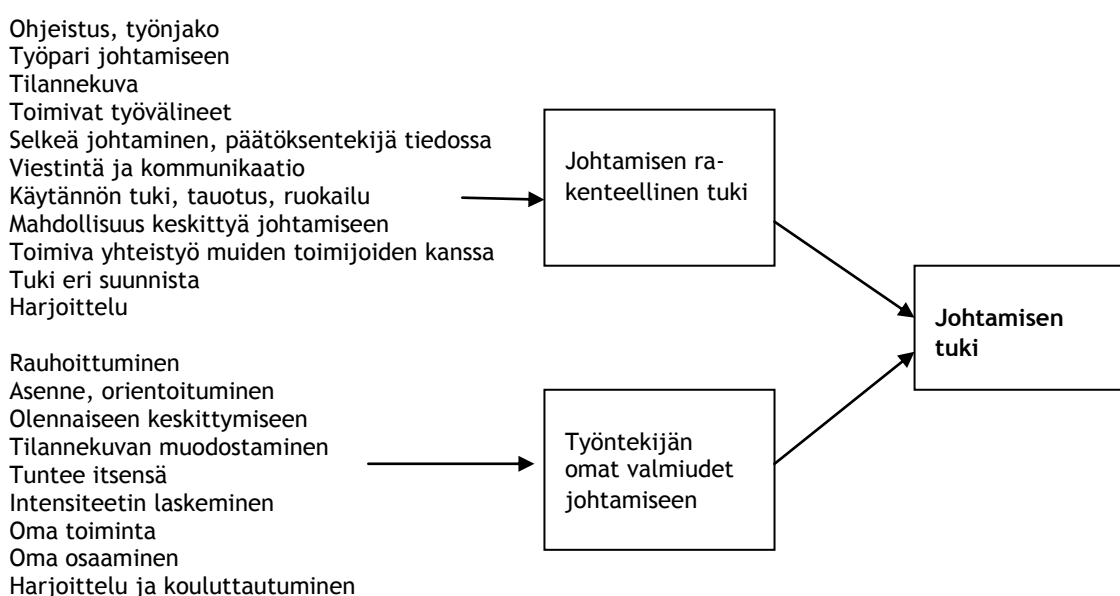
” Ensin istut, sitten otat listan käteen ja sitten tutkit. Etkä ala hätäillä... Niin sitä hätää ei pidä ottaa vastaan. Hädän tunnetta siis.”

”Se on aina semmoinen henkinen prosessi minkä käy läpi ja siinä on sitten työ pari tai työkaverit, lähtee siihen tilanteeseen mukaan. Niin siinä aina sovitaan työnjako viimeistään.”

Omaehtoinen kouluttautuminen ja tilanteiden harjoittelu ovat myös tärkeitä haastateltavien mielestä. Harjoittelu voi olla myös mielikuvaharjoittelua ja erityistilanteiden pohtimista. Ikä ja kokemus helpottavat haastateltavien mukaan siirtymistä tilanteeseen ja takaisin.

### 10.1.9 Johtamisen tuki

Erityistilanteessa tapahtuvan akuutin psykososiaalisen tuen johtamista tukevat rakenteelliset keinot ja työntekijän omat valmiudet. Rakenteellisilla keinoilla tarkoitetaan organisaation sisään rakennettuja toimintamuotoja ja työvälineitä, kun taas työntekijän omat valmiudet koostuvat hänen omasta persoonallisuudestaan, kokemuksestaan ja kyvyistään (Kuvio 14).



Kuvio 14: Johtamisen tuki

#### Rakenteellinen tuki

Johtamisen onnistuminen haasteellisissa, vaihtuvissa erityistilanteissa vaatii organisaatiolta suunnitelmia ja valmiiksi tehtyjä ohjeita. On oltava valmiita sopimuksia ja ohjeita toimintata-voista. Tärkeää haastateltavien mukaan on ohjeistaa toimintakortein ja checklistoin selkeästi työnjakoa, rooleja ja vastuita. Selkeät ohjeet voivat olla toimintapaikalle sopivan checklistan muodossa, jotta ne on helppo ottaa mukaan, lukea ja tarkistaa. Johtamiseen tarvittavien työvälineiden on oltava kunnossa ja helposti saatavilla. Johtamisen tueksi on oltava selkeitä rakenteita, ja eri työntekijöiden tehtävänkuvien oltava selviä. Haastateltavat kertovat, että johtaja tarvitsee tuekseen työparin tai johtoryhmän. Työparin tehtävä on erityisesti auttaa tilannekuvan luomisessa ja kommunikoinnissa. Näin johtava henkilö voi keskittyä päätöksenteoon.

”Johtaja tarvitsee sen henkilön, joka tukee häntä ja välittää tietoa. Ja joko hän, tai sitten joku muu siinä vieressä koko ajan päivittäisi sitä tilannekuvaa. Tarvitaan yhteisiä palavereja muiden toimijoiden kanssa. Ja täällä toimistolla tulee olla sellaista väkeä, joka tukee sitä paikalla olevaa toimintaa.”

Haastatteluista kävi ilmi, että johtamisen sujuminen alemmalla käytännön toimijatasolla vaatii selkeälinjaisen johtamisen myös ylemmässä johdossa. Johtamisen on myös mentävä linjassa muiden viranomaistoimijoiden kanssa. Työskentely vaatii haastateltavien mukaan tiedon päätöksentekijästä. Haastateltavat toivovat selkeän tiedon siitä, kenellä on lupa päättää asioista ja millaisista asioista. Johtajan on saatava keskittyä johtamiseen. Tämä voidaan varmistaa sijoittamalla yksikön toimistoon työntekijä, joka tukee toimintapaikalla tapahtuvaa johtamista. Haastateltavien mukaan tämä on ensiarvoisen tärkeää.

Yhteistyötapojen rakentaminen muiden toimijoiden kanssa auttaa toimimaan haasteellisessa tilanteessa ja tekemään luovia ratkaisuja. Yhteistyö kehittyy haastateltavan mukaan yhteisen toiminnan myötä erityistilanteissa ja harjoituksissa. Viestintään ja kommunikaatioon kannattaa panostaa. Erityistilanteessa on kyettävä viestimään muiden kanssa sen vaatimalla tavalla.

Haastateltavat toivat esiin, että johtamisen ja johtajan tueksi tarvitaan käytännöllisiä tukitoimia, kuten ruokailuista ja levosta huolehtimista. Tautusten lisäksi johtajan vaihtaminen on myös suunniteltava etukäteen. Johtajuuden vaihtuminen on haastattelujen perusteella melkoisen haasteellista ja vaatii jonkinlaisen asteittaisen siirtymisen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltava toivoivat tukea erityistilanteen akuutin psykososiaalisen tuen johtamiselle sekä esimiehiltä että kollegoilta. Johtamista voidaan tukea sekä alhaalta käsin, sivuilta ja ylhäältä käsin. Ylemmän johdon on vastattava psykososiaalisen tuen johtajan viesteihin.

Voidaan ajatella, että sivuilta tuleva tuki on kollegoiden ja työryhmän tukea. Myös muiden organisaatioiden tuki on tärkeää. Alhaalta tuleva tuki tarkoittaa johtajan alaisuudessa työskenteleviä ammattilaisia ja vapaaehtoisia. Johtamista voi tukea hyvillä alaistaidoilla ja keskittymällä perustehtävään ja yhteiseen päämäärään.

### **Työntekijän omat valmiudet**

Työntekijän omat valmiudet ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä osaaminen ovat isossa asemassa tukemassa erityistilanteen akuutin psykososiaalisen tuen johtamista. Haastateltavien mukaan toimintapaikalla akuuttia psykososiaalista tukea johtavaa työntekijää tukee rauhoittuminen. Tähän auttaa haastateltavan mukaan intensiteetin lasku tilanteessa sekä tilanteen tarkastelu isommassa mittakaavassa.

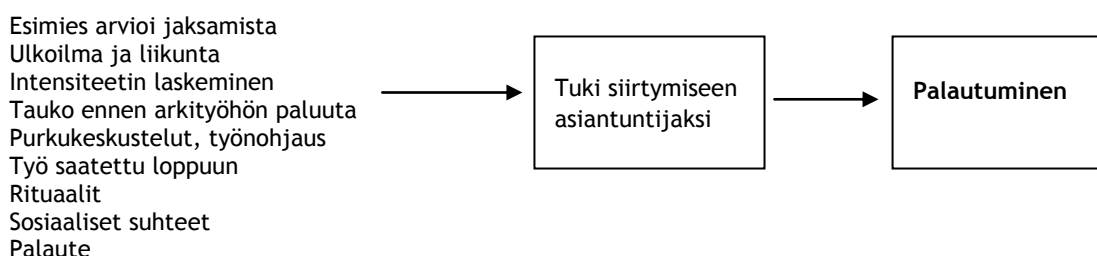
”Ja sit mä niin kuin naksautin tuolta pari pykälää intensiteettiä pienemmälle, niin se auttoi kummasti. ”

”Et mitä hektisempi tilanne, niin silloin mä alan puhua hitaammin. Ihan opeteltu juttu. Vauhti kun lisääntyy, niin jotain kautta koetat hidastaa. Niin sä saat vaikka hengityksen konkreettisesti.”

Tutkimuksen mukaan orientoituminen ja asenne ovat tärkeitä erityistilanteen johtamisessa. Tilannekuvan luominen auttaa keskittymään olennaiseen. Haastateltavat kertoivat harjoittelun olevan tärkeää. Harjoittelun ja kouluttautumisen kautta työntekijä saa lisää varmuutta ja osaa tarvittaessa soveltaa ja tehdä luovia ratkaisuja. Kokemuksen kautta oppii tuntemaan itsensä ja sen, miten reagoi tilanteissa.

#### 10.1.10 Palautuminen

Erityistilanteessa työskentely ja sen johtaminen on haasteellista ja kuormittavaa. Kuormittavuuden vuoksi tarvitaan erilaisia keinoja palautumiseen, jotta työntekijä jaksaa taas siirtyä omaan arkityöhönsä ja tehdä sitä tehokkaasti. Palautumiseen vaikuttavat esimiehen tuki, käytännölliset tukitoimet ja työntekijän oma toiminta kuten intensiteetin lasku (Kuvio 15).



Kuvio 15: Palautuminen

Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehen tuki on tärkeää alaisten jaksamisessa ja palautumisessa. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että esimies arvioi alaistensa ja tilannejohtaja oman työryhmänsä jäsenten jaksamista tilanteissa ja niiden jälkeen. Jokaisessa organisaatiossa olisikin varmasti hyvä olla valmiiksi mietittynä purkumahdollisuudet ja muut tukikeinot. Purkutilaisuudet voivat olla työryhmän yhteisiä, mutta lisäksi on hyvä olla mahdollisuus jokaiselle omaan yksilölliseen tukeen. Joskus tarvitaan joidenkin haastateltavien mukaan purkujen lisäksi taukoa ennen arkityön aloittamista. Toisaalta taas osa ei pitänyt sitä kovinkaan tarpeellisena vaan koki arkityön tukevan palautumista. Tauon tarpeellisuus ennen arkityöhön paluuta on siis yksilöllistä. Edellisessä kappaleessa kuvattujen tauotusten ja ruokailujen järjestäminen erityistilanteessa työskentelyn aikana auttavat työntekijää varmasti myös palau-

tumisessa. Tällöin hän on tehtävän lopettaessaan paremmissa fyysisissä voimissa ja palautuminen on nopeampaa.

Työntekijä itsekin voi tehdä paljon oman palautumisensa eteen. Haastateltavat kertoivat intensiteetin laskemisen olevan tärkeää tehtävän päätyttyä. Siihen päästään purkujen kautta. Purkutilanteissa työntekijän on haastateltavan mukaan itsensäkin panostettava purkutilaisuuteen ja palattava tuntemuksiinsa ja uskallettava käsitellä niitä. Haastateltavat nimesivät sosiaaliset suhteet tärkeiksi palautumisessa. Omien perhesuhteiden vaaliminen ja sukulaisten tapaaminen tilanteiden jälkeen koettiin hyväksi keinoksi. Ulkoilu ja liikunta ovat käytännöllisiä ja toimivia erityistilanteessa työskentelyn aiheuttaman jännityksen purkamiskeinoja. Eri-laiset rituaalit vaikuttavat tukevan henkistä siirtymistä takaisin arkityöhön. Tällainen voi olla esimerkiksi työpisteen purkaminen työskentelyn loputtua.

”Minä olin se joka meni purkamaan kaikki meidän plakaatit pois. Menin repimään ne tuoremehupurkit mitä siellä oli meidän plakaatit, mehupurkit. Kaikki ne. Minä kävin hakemassa ne pois lentokentältä ja toin ne meidän toimistoon. Niin minä purin se meidän, sen meidän pikku osion. Ja se purettiin kaikki. Se niin kuin fyysisesti purettiin. Siitä tuli se lentokentän keskeneräinen halli taas. Kun se oli se uuden puolen menossa silloin. Eli toin romut pois. Niin se oli minulle semmoinen niin kuin, oivallus että, aha se loppui tähän.”

Työntekijä tarvitsee haastateltavan arvion mukaan palautuakseen tunteen siitä, että työ on saatettu loppuun. Työ voi tällöin olla selkeästi saatettu loppuun tai työntekijällä on tieto siitä, miten tilanne jatkuu ja kuka asian hoitaa loppuun. Palautteen saaminen on haastateltavan mukaan myös osa henkistä siirtymistä. Palautetta on saatava sekä omalta työryhmältä että ylemmältä taholta.

## 10.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen alkaa hälytyksen tultua välittömästi tilannekuvan luomisella. Tällöin puhelun vastaanottaja kerää puhelun avulla tietoja ja luo senhetkistä tilannekuvaa strategisen johtamisen tueksi. Akuutin psykososiaalisen tuen johtamista kuvataan tässä luvussa johtamisen, päätöksenteon, palautumisen ja erityistilanteen hallinnan näkökulmasta. Peilaamme tutkimuksesta saatuja tuloksia teoreettiseen tietoon ja pyrimme muodostamaan kokonaiskuvaa akuutin psykososiaalisen tuen strategisesta johtamisesta erityistilanteessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä tukisi työntekijää erityistilanteen akuutin psykososiaalisen tuen johtamisessa sekä millaisia valmiuksia siinä vaaditaan. Tutkimuksessa ilme-

ni rakenteiden merkitys sekä johtamisen että siirtymisen tukena. Palautumisesta ja työhyvinnistä huolehtimisen olisi oltava osa näitä rakenteita. Jotta työntekijä tuntee hallitsevansa erityistilanteen ja johtaminen ei muodostuisi liian kuormittavaksi, on hänellä oltava henkilökohtaisia valmiuksia, koulutusta ja mahdollisuuksia harjoitella tilanteita.

### 10.2.1 Johtaminen ja päätöksenteko

Kaikki haastateltava painottivat etukäteen tehtyjä suunnitelmia ja toimintatapoja. Näitä tarvitaan sekä työn käynnistymisvaiheessa että kentällä tehtävässä johtamistyössä. Näitä painotetaan myös kirjallisuudessa. Strategisesti ajatellen nämä ovatkin ydinasemaa tukemassa työn tavoitteita ja tilannejohtajana työskentelevää sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaista.

Seeckin (2009, 14-15) mukaan kriisitilanteiden johtamisessa on kuusi tärkeintä tehtävää. Nämä ovat:

- 1) tavoitteen muodostaminen, josta kiire tekee haasteellisen
- 2) toimintaympäristön analyysi
- 3) strategian muodostaminen, suunnitelman tekeminen
- 4) strategian arviointi, jota voi vaikeuttaa epätietoisuus tapahtuman vakavuudesta ja laajuudesta
- 5) strategian toteuttaminen
- 6) strateginen hallinta

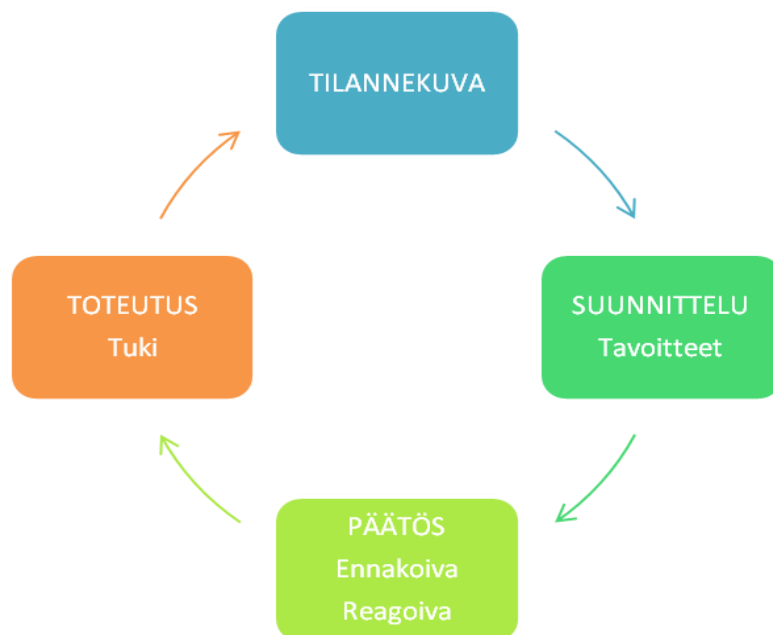
Tutkimuksessa korostui juuri toimintaympäristön analyysi ja tavoitteiden muodostaminen. Toimintaympäristön analyysi toteutuu akuutissa psykososiaalisen tuen johtamisessa tilannekuvan kautta. Kiireen vaikutus näkyi haastattelussa jonkin verran. Kirjallisuuden perusteella kriisi- ja erityistilanteen aiheuttamat vaikutukset päätöksentekoon ovat kuitenkin melkoiset. Haastateltavat kuvasivat kiireen tuntua erityistilanteissa ja sitä, miten päätökset joudutaan tekemään vähin tiedoin. Kukaan ei kuitenkaan nostanut esiin, miten päätöksenteko vaikeutuu kokonaiskuvan kapeutumisen ja viestinnän vaikeutumisen vuoksi. Mielestämme tämä on kuitenkin tärkeä näkökulma. Erityistilanteen päätöksenteossa on kirjallisuuden mukaan vaarana pitää kiinni alustavasta päätöksestään. Myös ryhmäajattelun vaikutukset voivat näkyä päätöksenteossa. Eräs haastateltava kuvasi, miten erityistilanteessa johtaja oli mennyt itse tekemään perustyötä. Tämä onkin kirjallisuuden mukaan yleinen tapa helpottaa kriisitilanteen aiheuttamaa stressiä.

Tutkimuksen perusteella tilanteessa on toimittava valmiita rakenteita noudattaen. Haastateltavat korostivat harjoittelun ja valmiiden toimintatapojen tärkeyttä. Hektisessä erityistilanteessa työ on saatava käyntiin nopeasti, joten johtamisrakenne olisi oltava jo valmiina. Visurin (Hellenberg, Talvitie, Visuri, Volanen 2011, 13) mukaan kriisitilanteen johtaminen tapah-

tuu jo valmiina olevia resursseja käyttäen. Kriisitilanteessa ei ole mahdollisuutta järjestelmän ja toimintatapojen korjauksiin. Onkin siis tarkoituksenmukaista keskittyä kriisitilanteen johtamisen perusteiden luomiseen ja perustavan valmiuden ylläpitämiseen. Tähän kuuluu myös työntekijöiden koulutus sekä tiedonhankinnan ja sen tehokkaan käytön varmistaminen. (Hellenberg ym. 2011, 15.)

Johtamisroolin ottaminen ja sen sanoittaminen selkeästi nousi esiin haastattelussa. Tämän lisäksi erityistilanteessa johtajuusroolin on näyttävä myös ulospäin. Caspi & Magen (2012) ja Leis (2012) ovat pohtineet Madridin ja Israelin pommi-iskujen aiheuttamien kriisitilanteiden johtamisesta opittuja asioita. Heidän mukaansa johtajan ja päätöksentekijän täytyy olla selkeästi organisaation tiedossa. Johtajan pitää olla näkyvä, ja johtamisroolin tulee näkyä sekä käytöksessä että ulkoisessa olemuksessa. Myös Euroopan unionin ohjeistus psykososiaalisesta tuesta korostaa sitä, että tärkeää olla selvillä, kuka psykososiaalista tukea johtaa (Seynaeve 2001, 9).

Haastateltavat kuvasivat päätöksenteon erilaisena ja haasteellisempänä kuin arkityönsä. Mielestämme psykososiaalisen tuen päätöksentekoprosessia voidaan kuvata samantyyppisen prosessin kautta kuin aiemmin mainittua sotilaallista päätöksentekoa (Kuokkanen 2007,18) (Kuvio 16). Tällöin päätöksenteko lähtee tilanteen arvioinnista eli tilannekuvan luomisesta. Tilannekuvan luotuaan johtaja arvioi tavoitteen mukaisia mahdollisia tapoja hoitaa tilanne ja tekee tarvittavia suunnitelmia. Erityistilanteessa tehdään sekä ennakoivia että reagoivia päätöksiä. Ennakoivia päätöksiä ovat esimerkiksi mahdollisen asiakasmäärän huomioiminen ja tiloista päättäminen sen perusteella. Ennakoiva päätöksenteko on mahdollista valmiiksi luotujen toimintaohjeiden ja selkeän tilannekuvan kautta. Myös kokemusta tarvitaan, jotta osataan ennakoida tilanteen mahdollisia kehityskulkuja.



Kuvio 16: Psykososiaalisen päätöksenteon prosessi Kuokkasen (2007,18) mallin mukaan

Akuutin psykososiaalisen tuen johtamisprosessi käynnistyy hälytyksestä ja tilannekuva on lähdettävä luomaan heti. Tilannekuvan muodostaminen on olennainen osa tehokkaan akuutin psykososiaalisen tuen johtamista. Ellei työntekijä osaa muodostaa tilannekuvaa, työn suunnittelu ja tavoitteiden asettaminenkin ontuvat. Tällöin työskentely ei suju ja erityistilanteeseen reagoiminen voi olla liian voimakasta tai liian vähäistä. Hälytysvaiheessa saatu tieto muodostaa alustavan tilannekuvan yhdessä yksikön senhetkisten resurssien ja muiden tehtävien kanssa. Tilannekuva toimii tilannejohtamisen perustana järjestäytymisvaiheessa. (Kuusisto 2005, 10-11.) Tilannekuvan avulla tehty suunnitelma johtaa päätöksentekoon. Päätöksenteossa olisi painotettava ennakoivaa päätöksentekoa reagoivan päätöksenteon sijaan. Ennakoiva päätöksenteko vaatii selkeän tilannekuvan. Tilannekuva lähtee psykososiaalisen tuen yksikössä välittömästi laajenemaan tilannetietoisuudeksi, kun muodostettuun tilannekuvaan yhdistyy työntekijöiden kokemus, käytettävissä olevat resurssit sekä yksikön omat vastaavien tilanteiden toimintamallit.

#### 10.2.2 Palautuminen kriisi- ja erityistilanteessa työskentelyn jälkeen

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että rakenteet ovat tärkein keino tukea työntekijää siirtymätilanteissa. Kaikki haastateltavat painottivat valmiiden ohjeiden ja toimintakorttien merkitystä työskentelyn alkuvaiheessa siirryttäessä erityistilanteisiin. Valmiit ohjeistukset helpottavat ilmeisesti stressiä ja auttavat työntekijää rauhassa työskentelemään erityistilanteissa.



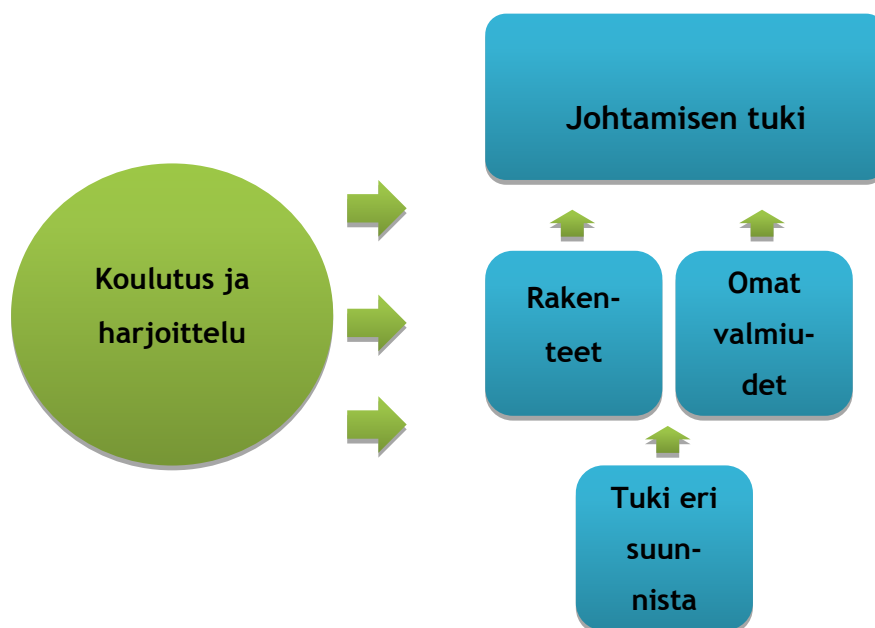
Ajan ja tietojen vähäisyys sekä suuri vastuu tekevät päätöksenteosta kriisitilanteissa kuormittavaa. Nyky-yhteiskunnan kriisitilanteissa vaaditaan moniviranomaisyhteistyötä. Johtamiskulttuurien erot vaikeuttavat viranomaisten välistä yhteistyötä ja yhteistyösuhteiden luominen jo etukäteen onkin tärkeää. (Yliniemi 2004, 79.)

Haastateltavat toivoivat jaksamisen tueksi akuuttiin tilanteeseen käytännöllisiä tukitoimia kuten ravintoa ja mahdollisuuksia levätä. Tautotus katsottiin tärkeäksi, mutta joskus vaikeaksi toteuttaa. Siihen olisi kuitenkin panostettava ja suunniteltava toteutus jo etukäteen. On arvioitava, kuinka kauan erityistilanteessa voidaan työskentelemään tehokkaasti. Tautotus on työturvallisuuden ja jaksamisen kannalta erityisen tärkeää. Työturvallisuuslaki (31§) säättää tautotuksen tärkeäksi erityisesti yhtäjaksoista paikallaoloa vaativissa tai yhtäjaksoisesti kuormittavissa tehtävissä. Tällöin työntekijälle on tarjottava mahdollisuus taukoihin ja poistumiseen työpisteestään. Lönnqvist (2002, 41) korostaa myös, että intensiivisessä työssä jaksotus ja tautotus mahdollistavat tavoitteeseen pääsemisen ja pitää toiminnan tehokkaana. Euroopan Unionin ohjeistus määrittää ryhmän johtajan tehtäviin kuuluvaksi huomioida ryhmänsä työntekijöiden jaksamista ja käytöksen muutoksia, huolehtia vuoron kierrosta ja tautotuksista, jotta työntekijät eivät uuvu tilanteissa (Seynaeve 2001, 36-42).

Palautumisen kannalta myös erityistilanteessa työskentelyn jälkeiseen defusing- ja purkamistoimintaan on kiinnitettävä huomiota. Kaikkia haastateltavat pitivät järjestettyjä purkutilaisuuksia tärkeinä, joskin myös omaa toimintaa jaksamisen tukemiseksi pidettiin tärkeänä. Eri lähteissä suositellaankin, että työnantaja suunnittelee etukäteen, miten työntekijöistä huolehditaan kuormittavissa suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Suunnittelussa on huomioitava eri työntekijäryhmien erilainen altistuminen ja kuormittuminen ja tilanteiden erilainen kuormittavuus. (Seynaeve 2001, 37-39; Impact, Dutch knowledge & advice centre for post-disaster psychosocial care 2007, 13.)

### 10.2.3 Erityistilanteen hallinta ja yksilön oma hallinnan tunne

Jotta akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen sujuisi erityistilanteessa, tarvitaan tämän opinnäytetyön perusteella rakenteita tukemaan tilannejohtajaksi siirtyvää työntekijää sekä harjoittelua ja johtamisosaamista. Näiden kautta tilannejohtajana toimiva sosiaali- ja terveydenhuoltoalan asiantuntija saa tunteen siitä, että akuutin psykososiaalisen tuen toiminta erityistilanteessa on hallinnassa. Lisäksi hän tarvitsee tilanteessa kokemuksen, että hallitsee itsensä ja pystyy johtamaan. Ilman näitä kahta osa-aluetta johtaminen ei onnistu. (Kuvio 17)



Kuvio 17: Erytystilanteen hallintaan ja yksilön hallinnantunteeseen vaikuttavat asiat

Psykososiaalista tukea johtavat ja koordinoivat työntekijät tarvitsevat tuekseen selkeitä suunnitelmia, rooleja sekä tiedon, mitä yksiköltä odotetaan. Mahdollisuudet kouluttautumiseen ja harjoitteluun lisäävät hallinnan tunnetta. Kollegojen tuki ja tehokas johtaminen on tärkeää. (Nato 2008 1-12, 1-13.) Harjoittelun kautta voidaan kehittää johtamiseen tarvittavia henkilökohtaisia valmiuksia ja osaamista sekä tarkastella yksikön omia erityistilanteeseen luotuja rakenteita. Näin parannetaan erityistilanteiden hallintaa.

Aikaisempia kokemuksia tutkimalla voidaan selvittää, millaista itseluottamusta ja toimintakykyä työntekijällä ja organisaatiolla on. Tätä kautta voidaan löytää onnistumisia ja voimavaroja, joiden avulla on helpompaa saavuttaa uusia osaamisen tasoja. Näin toimimalla saadaan muutettua ongelmanäkökulma tavoitteeseen suuntautuvaksi toiminnaksi. (Repo 2012.)

Ihmisen toimijuuden perusta on pystyvyyden tunne. Ihmiselle on luontaista välttää tilanteita, joissa hän uskoo epäonnistuvansa ja sitoutua sellaisiin tehtäviin, joista hän uskoo selviytyvänsä. Albert Banduran (amerikankanadalainen psykologi s.1925) näkemyksen mukaan pystyvyyden tunteen muodostumisessa on neljä keskeistä tekijää. Merkittävin pystyvyyden tunnetta lisäävä tekijä on omakohtainen todettu onnistuminen. Muiden onnistumisen vaikutus pystyvyyden tunteeseen on merkittävä silloin, kun henkilö kokee kertojan vertaisekseen. Muita merkittäviä pystyvyyttä lisääviä tekijöitä ovat vuorovaikutuksessa saatu palaute, tietoperustainen perustelu ja fysiologinen tila. Palaute on erityisen voimaannuttavaa silloin, kun henkilö voi yhdistää sen omaan toimijuuteensa. (Pihlaja 2011.)

Oikein suunnitellun koulutuksen ja hyvin toteutetun sekä ohjeistetun harjoittelun kautta voidaan tarjota psykososiaalisen tuen toimijoille mahdollisuus omakohtaisen onnistumisen tunteen saamiseen ja näin voidaan kehittää työntekijän omaa pystyvyyden tunnetta sekä kokemusta erityistilanteen hallinnasta.

## 11 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä on aina huomioitava hyvät tieteelliset käytännöt ja eettiset näkökulmat. Tutkimuksen tarkoitus on luoda luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta, joten on huomioitava myös luotettavuuteen liittyvät seikat. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on Anttilan (2000, 407) mukaan teoreettinen kysymys. Hänen mukaansa tutkijan on tarkasti arvioitava, vastaako hänen valitsemansa tutkimusasetelma ja haastateltavien kohderyhmä tutkimuskysymyksiin (Pyörälä 1995, ks. Anttila 2000, 208). Tutkimuksemme tarkoitus oli hankkia tietoa psykososiaalisen tuen johtamisesta ja siitä mikä tukee sitä. Valitsimme haastateltavat niin, että heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. Näin halusimme varmistaa että saamme luotettavaa tietoa aiheesta.

Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto käsitti viiden ihmisen haastattelut. Tätä voidaan pitää melko pienenä määränä haastateltavia, mutta toisaalta heiltä saatiin litteroituna 40 liuskaa materiaalia ja omia muistiinpanoja haastattelutilanteista kertyi 10 liuskaa. Nämä koimme riittäväksi, koska saimme hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluja tehdessämme oli havaittavissa saturaatiopiste, joka tarkoittaa aineiston kylläntymistä, sitä ettei uusilla haastatteluilla enää saada uutta tietoa tutkimusongelmaan (Eskola & Suoranta 2008, 62). Otoksessamme samat teemat toistuivat eikä enää uutta tietoa saatu.

Aineiston analyysin luotettavuutta voidaan varmistaa ja arvioida Anttilan (2008, 408) mukaan rinnakkaiskoodauksella. Tällöin kaksi tutkijaa tekee samojen selkeiden tulkintasääntöjen mukaan omat analyysinsä samasta aineistosta. Tämän jälkeen analyysejä verrataan. Hirsjärvi & Hurme (2011, 186) puolestaan ovat sitä mieltä, että reliabelius on kuitenkin vain likiarvo sille, miten tutkijat ovat asian ymmärtäneet. Heidän mukaansa tutkijat voivat päätyä yhteiseen näkemykseen luokituksesta. Päätimme siis toteuttaa luottavuuden varmistusta siten, että molemmat tutkijoista tutustuivat sisältöön yksinään ja analysoivat sitä alustavasti. Lisäksi teimme työtä yhdessä ja päädyimme yhteisten keskustelujen kautta yhteiseen luokitukseen. Näin saimme yhteisen ymmärryksen lopputuloksesta. Keskustelimme aineiston luokituksesta myös ohjaavan opettajan kanssa ja huomioimme hänen ohjeistuksensa. Ohjaavalla opettajalla on myös pitkä kokemus ohjauksesta ja psykososiaalisesta työstä.

Haastelujen kautta saadun aineiston luotettavuuteen vaikuttavat monet seikat kuten suunnittelu, litterointi, haastattelutilanne sekä hyvät työskentelyvälineet. Hyvän haastattelurungon

laatiminen etukäteen vaikuttaa laadukkuuteen. Haastattelurunko on hyvä olla tilanteessa mukana ja siitä voidaan tarkistaa onko kaikki alueet käsitelty. Haastattelutilanteessa on oltava tekninen välineistö kunnossa. Nauhurissa on oltava tarpeeksi virtaa ja varaparistot mukana. Haasteluista pidettävä tutkimuspäiväkirja sekä mahdollisimman nopeasti tehdyt litteroinnit auttavat varmistamaan luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185).

Halusimme parantaa luotettavuutta käyttämällä aikaa haastattelurungon laatimiseen. Haastattelurunkoa korjattiin moneen kertaan ja ohjaava opettaja kommentoi sitä, jotta saataisiin hyvä lopputulos. Ennen varsinaisia haastatteluja teimme koehaastattelun, jonka avulla tarkistimme tekemäämme runko ja sen toimivuutta. Haastatteluissa käytettiin myös luomaamme aihealuetta kuvaavaa kuviota (Liite 1), jotta haastateltavien olisi helpompi hahmottaa tutkimuksen aihepiiri. Ennen haastattelutilannetta tarkistimme nauhurit ja teimme koenauhoituksen, jotta voisimme olla varmoja äänen toistosta. Laadimme haastatteluista muistiinpanoja pidimme eräänlaista tutkimuspäiväkirjaa ja keskustelimme haastatteluista ja tutkimuksesta säännöllisesti. Nämä helpottivat haastattelutilanteita ja tulkintaa. Litteroinnit suoritettiin mahdollisimman pian ja ne tehtiin tarkasti.

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa tarvitaan hyvä kontakti haastateltavaan. Tämä vaatii rauhallisen ja tilan, jonka haastateltava kokee turvalliseksi. Hyviä paikkoja haastatteluille ovatkin esimerkiksi koti, työpaikka ja julkinen laitos. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 74). Halusimme toteuttaa haastattelut riittävän rauhallisessa tilassa ja ilman häiriöitä, jossa saisimme mahdollisimman luottavien vastauksia ja tarpeeksi tietoa. Tämä varmistettiin käyttämällä haastatteluihin työpaikalla sellaista tilaa, joka on tarpeeksi kaukana muusta työryhmästä ja lisäksi yksi haastatteluista toteutettiin haastateltavan kotona.

Myös tutkimuksen raportointi on tärkeää luotettavuuden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijoiden huolellinen ja tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta ja sen vaiheista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi haastatteluihin käytettyä aikaa ja paikkaa missä ne tehtiin. Myös luokittelun valinnat on hyvä perustella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227). Olemme pyrkineet kuvaamaan tarkasti tutkimuksen etenemisen ja tekemämme valinnat.

Omaa kokemusta ja aihepiirin tuntemusta voidaan katsoa tutkimuksen luotettavuuden kannalta eri näkökulmista. Oma aihepiirin tuntemuksemme ja mielenkiintomme aiheeseen nosti ja piti yllä motivaatiota opinnäytetyöprosessin aikana. Olemme pohtineet ja tutkineet aihepiiriä opinnoissamme eri tulokulmista. Tämä on lisännyt esikäsitystämme ja haluamme tutkia asiaa. Myös oman työmme kautta meillä oli motivaatio asian selvittämiseen. Toisaalta aihepiirin tuntemus ja halu saada tietoa on asia, mikä voi tuottaa tulosten ennakkointia. Tätä olemme pyrkineet vähentämään pohtimalla asiaa ja varomalla ennakoimista mahdollisimman tarkoin.

Asian pohtiminen ja siitä tietoiseksi tuleminen vähentää sen vaikutusta tulokseen. Olemme myös pyrkineet kuvaamaan esioletuksemme.

Täydellisesti etäännytetty tutkijan rooli ihmisten kohtaamisessa ei ole normaalisti mahdollista. Käytännön tilanteissa voi tapahtua ennakoimattomia asioita ja tutkija voi vaikuttaa tahattomastikin vuorovaikutukseen etäisyyden ja läheisyyden osalta. Tutkijan on ratkaistava itse vuorovaikutuksessa syntyvät mahdolliset pulmat. (Kuula 2011, 141.) Olemme osa sitä työyhteisöä, jossa tutkimus suoritettiin. Tämä voidaan ajatella sekä positiivisena, tutkimuksen luotettavuutta parantavana tekijänä että siihen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Työyhteisön jäsenenä meidän oli helpompi haastatella tiedonantajia, koska meillä oli jo valmiina luottamuksellinen suhde ja yhteinen tapa puhua tutkimusalueen asioista. Toisaalta taas vaarana on ylitulkitseminen.

Tunnistettavuuteen liittyy keskeisesti anonymisointi. Tunnisteiden poistamisesta tai niiden muuttamisesta täytyy päättää tapauskohtaisesti. Päätökseen vaikuttaa aihepiiri, tutkittavasta ilmenevät taustatiedot ja tutkittaville annettu tieto tutkimuksesta. (Kuula 2011, 200.) Tämä opinnäytetyö ja tutkimus on tehty eettisiä näkökulmia huomioiden. Haastateltavat ovat tutkimuksessa anonyymejä, eikä heistä esitetä sellaista tietoa josta heidät voisi tunnistaa. Jokainen haastateltava on suostunut haastatteluun ja antanut luvan käyttää sitä opinnäytetyössä. Tutkimusasetelma ja haastattelujen kautta tullut aineisto eivät käsittele suuronnettomuuksien uhrien tai erityistilanteiden psykososiaalisen tuen asiakkaiden kokemuksia tai asioita. Siinä keskitytään ainoastaan työntekijän kokemuksiin. Näin ei käsitellä kenenkään arkaluontoisia asioita tai henkilöyttä. Tarkka kirjaaminen ja tulosten rehellinen kuvaus ovat osa eettistä näkökulmaa.

Kun aineistolle ei ole sen säilyttämistä varten kysytty tutkittavilta lupaa, se on hävitettävä tutkimuksen päätyttyä. (Kuula 2011, 244). Tämän opinnäytetyön tekemistä varten tehdyn alkuarviointikyselyn ja teemahaastattelujen tulosten säilyttämistä varten ei kysytty lupaa tutkittavilta, joten kaikki aineisto hävitetään, kun tämä opinnäytetyö on valmis.

## 12 Opinnäytetyön perusteella aloitettu kehittämistyö Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä

Yhtenä tämän opinnäytetyöprosessin tarkoituksena oli löytää kehittämiskohteita Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen akuutin psykososiaalisen tuen johtamisosaamisessa erityistilanteissa. Tarkoituksena oli myös aloittaa kehittämisprosessi yksikössä. Tähän liittyen toteutimme yksikössä koulutus- ja harjoituspäivän tilannekuvan käyttämisestä akuutin psykososiaalisen tuen johtamisen perustana. Tilannekuva valikoitui aiheeksi tekemiemme haastattelujen, osaamiskartoituksen sekä lukemamme teorian pohjalta. Kartoitus tehtiin käyttäen tilanneku-

van osaamisen itsearvioinnin pohjana Kuusiston (2005, 5) luomia tilanteen hahmottamiseen liittyvien tiedollisten ja toiminnallisten osatekijöiden taulukkoa (Taulukko 2), joka on esitetty tässä opinnäytetyössä sivulla 29.

Osaamiskartoitus perustui työntekijöiden itsearviointiin jokaisen taulukon osa-alueen kohdalta. Itsearvioinnin asteikko oli 0-5. Asteikolla (0) tarkoitti, että osaamista ei kyseisellä osa-alueella vielä ole. Asteikolla 1 tarkoitti, että työntekijällä on perusosaaminen osa-alueella. Perusosaamisen tasolla työntekijä osaa toimia osaamisalueen asioissa ohjeiden mukaisesti, hänellä on erillisiä tietoja ja taitoja osaamisalueelta ja hän hallitsee osaamisalueen perusteet. Asteikolla (2) tarkoitti, että työntekijällä on osittain sujuva osaaminen. Tällöin hän osaa toimia osaamisalueella osittain itsenäisesti. Hänellä on osaamisalueesta hyvä tietoperusta ja hän osaa osittain soveltaa eri teorioita käytännössä. Sujuvan osaamisen tasolla (3) työntekijä osaa toimia osaamisalueella itsenäisesti, hän osaa soveltaa tietoa käytännössä ja hänellä on osaamisalueesta hyvä ja jäsentynyt tietoperusta. Asteikolla (4) tarkoitti vahvaa ammatillista osaamista. Työntekijä osaa soveltaa tietoperustaa erilaisissa tilanteissa ja löytää tarvittaessa uusia ratkaisuja osaamisalueen asioissa. Asteikolla korkein numero (5) tarkoitti osaamisalueen erityisosaamista. Työntekijä osaa tällä tasolla toimia luovasti ja joustavasti osaamisalueen asioissa. Lisäksi työntekijällä on kehittävä työote ja hän löytää uusia ratkaisu- ja toimintamalleja osaamisalueen asioissa. (Korvenranta & Silvola 2012.)

Osaamisen kartoittamisella selvitetään osaamisen nykytila ja tarpeet. Kartoituksella selvitetään mitä osaamista yksikössä on ja millaista osaamista siellä tarvitaan. (Viitala 2005, 86.) Halusimme Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä teettämässämme tilannekuvaosaamisen kartoituksella selvittää erityisesti tilannekuvaosaamisen eri osa-alueiden kehittämistarpeet ja käyttää tietoja yksikön kehittämistyön pohjana. Kartoitimme Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen kahdeksan vakituisen työntekijän tilannekuvaosaamisen tasoa kesällä 2012. Kartoitusta ei kohdennettu kesäsijaisille, koska halusimme tietoa vakituisten henkilökunnan osaamisesta. (Korvenranta & Silvola 2012.)

Tehdyn osaamiskartoituksen tulokset sijoittuvat keskimääräisesti sujuvan ammatillisen osaamisen tasolle. Vaikka tulokset sijoittuivat keskimääräisesti sujuvan ammatillisen osaamisen tasolle, oli vastaajien arvioinneissa hajontaa. Hajonta kertoo mielestämme työntekijöiden kokemuksen vaikutuksesta tilannekuvaosaamiseen. Pidemmän työkokemuksen omaava työntekijä on jo ehtinyt työskennellä erilaisissa onnettomuustilanteissa ja saanut aiheeseen liittyvää koulutusta sekä harjoitusta. (Korvenranta & Silvola 2012.)

Osaamiskartoituksen mukaan akuutin psykososiaalisen tuen tavoitteen hahmottamisen kohdalla työntekijöillä oli vahva ammatillinen osaaminen. Tapahtumatietojen ja johtopäätösosaamisen kohdalla tulokset taas olivat heikoimmat. Erityisesti johtamiseen liittyvät osiot kuten käy-

tettävissä olevien resurssien arviointi ja työntekijöiden sijoittelu koettiin vaikeina. (Korvenranta & Silvola 2012.)

Resurssien hahmottaminen ja oikeiden henkilöiden sijoittaminen oikealle paikalle on erittäin tärkeää erityistilanteen johtamisessa. Myös erityistilanteen aikana tapahtuvan työtehtävän muutosten arviointi ja erilaisten työtapojen arviointi koettiin haasteellisina. (Korvenranta & Silvola 2012.) Erityistilanteen aikana työtehtävään voi tulla muutoksia ja sen suorittamiseksi joudutaan arvioimaan erilaisia mahdollisia tapoja. Tapahtumapaikalla voidaan esimerkiksi huomata, ettei ole sopivaa tilaa, jonne asiakkaat voidaan ohjata.

Tulosten perusteella päätelimme, että tilannekuvaosaamista olisi hyvä kehittää yksikössämme erityisesti tapahtumatietojen ja johtopäätöstietojen osa-alueilla. Tilannekuvaosaamisen kehittäminen on mielestämme perusteltua henkilöstön osaamisen tasoittamisen vuoksi. Tasaisemmalla osaamisella voidaan ajatella kansalaisten saavan laadukkaampaa palvelua myös erityistilanteissa. (Korvenranta & Silvola 2012.)

Opinnäytetyömme teemahaastatteluissa tuli esiin, että tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito on haasteellista. Haastateltavien mukaan tilannekuvan muodostamista haittaa kaoottinen tilanne. Tilanteen laajuutta ja resurssien tarvetta on tällöin vaikeaa hahmottaa. Osaamiskartoitus toi samansuuntaisen tuloksen, joten tilannekuva valikoitui koulutus- ja kehittämispäivän aiheeksi.

Pidimme Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöille koulutusiltapäivän, jonka aiheena oli tilannekuva ja sen muodostaminen. Seuraavana päivänä toteutimme työntekijöille harjoituspäivän, jossa tavoitteena oli harjoitella tilannekuvan käyttämistä erityistilanteen johtamisessa. Harjoitus toteutettiin kolmessa osassa: akuuttivaihe, työskentelyvaihe ja ryhmätyö.

Jatkossa Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä olisi tärkeää luoda selkeä kehittämis- ja harjoitus suunnitelma, jossa määriteltäisiin säännölliset harjoitteluajankohdat. Arvioimme teemahaastattelun ja kirjallisuuden perusteella, että seuraaviksi koulutus- ja harjoituksen aiheiksi olisi hyvä ottaa:

1. Lisäharjoitus tilannekuvan muodostamisesta ja ylläpidosta sekä sen käyttämisestä johtamisen perustana.
2. Johtamisroolin ottaminen ja johtajana työskentely.

Tärkeä kehittämiskohde Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä opinnäytetyömme perusteella olisi rakenteiden vahvistaminen työntekijän siirtymisen tukemiseksi akuutin psykososiaalisen

tuen johtajaksi. Lisäksi valtakunnallisen valmiuden toimintaa varten olisi luotava ja kehitettävä omat rakenteensa.

Henkilöstön valmiutta toimia ja suoritusten tasoa voidaan lisätä henkilöstön osaamista kehittämällä. Tähän voidaan käyttää monenlaisia keinoja kuten koulutusta, perehdyttämistä, työnkiertoa, ryhmätyöskentelyä, opintomatkoja ja työssä oppimista. Muutoksen aikaansaaminen ja työyhteisön kehittyminen vaatii vaihtelevia toimenpiteitä. Tarvitaan myös erilaisista strategisesta suunnittelusta lähtevä kehittämisohjelma. (Ruohotie 1998, 103.) Säännölliset harjoitukset ja toimiminen eri tehtävissä tuovat osaamista, jota ei voi pelkällä koulutuksella saada.

Jotta kehittämispäivistä ja harjoituksista olisi hyötyä, olisi niistä kerättävä järjestelmällisesti palautetta. Ruohotien (1998, 104) Mukaan organisaatiolle järjestetty koulutus täytyy suunnitella huolellisesti ja pohtia myös soveltuva arviointi. Ilman arviointia voi koulutus jäädä tehottomaksi. Arviointi on hyvä toteuttaa monipuolisesti ottaen huomioon esimerkiksi käyttäytymismuutokset, työn laadun muutokset, mahdolliset asiakaspalautteet, uudet innovaatiot sekä tuottavuus. Järjestettävän koulutuksen on myös linkityttävä organisaation visioon ja arvoihin. Kehittämisen tulisi aina vastata organisaation tavoitteisiin ja kehittämistä olisi arvioitava myös tästä näkökulmasta. (Ruohotie 1998, 104.)

Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystykselle olisi hyvä kehittää toimiva koulutuksen ja harjoittelun arviointijärjestelmä, jota käytettäisiin järjestelmällisesti koulutuksen ja kehittämisen suunnittelun tueksi. Näin taattaisiin jatkossa tehokas oppiminen ja osaamisen kehittyminen yksikössä.

### 13 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijää tukevat akuutin psykososiaalisen tuen johtamisessa erityisesti tilanteen hallinnan tunne sekä oman henkilökohtaisen hallinnantunteen säilyminen. Sekä työntekijällä että työryhmällä tulee olla erityistilanteen hallinnan taidot, mutta myös omat henkilökohtaiset hallinnantunteen säilyttämisen taidot. Erityistilanteen hallinta vaikuttaisi koostuvan johtamisen tuesta, rakenteista, omista valmiuksista ja eri suunnilta tulevasta tuesta. Näihin osatekijöihin voidaan vaikuttaa koulutuksella ja harjoittelulla. Koulutusta ja harjoittelua on syytä suunnitella huolellisesti, esim. osaamiskartoitusten perusteella, jotta osaamisvajeet löytyisivät ja koulutus kohdentuisi oikein.

Viestinnän huomioiminen jo erityistilanteiden strategisen johtamisen suunnitteluvaiheessa on tärkeää. Viestintä nähdään erityistilanteissa usein pelkästään tiedon siirtämisenä. Tiedon siirtäminen on oleellinen ja tärkeä osa julkishallinnon organisaatioiden viestintää. Viestintää aja-



tellaan tuolloin korostetun yksinkertaisesti ja mekanistisesti, jossa viestin lähettäjä siirtää viestin jonkin välineen avulla vastaanottajille. Vastaanottajan aktiivinen rooli viestin perillemenossa saattaa unohtua. (Huhtala & Hakala 2007, 30-31.) Viestintää tulisi suunnitella myös siitä näkökulmasta, että viestinnällä voidaan kriisitilanteessa luoda yhteisyyttä. Tällä tavoin ajateltuna viestinnässä ollaan kiinnostuneita ihmisten tarpeista ja voidaan auttaa ihmisiä tuomaan omia tarpeitaan esiin. Kriisitilanteessa ihmisten yhteisyyden tunne tiivistyy hetkeksi, jolloin syntyy tarve huolehtia toisista. (Huhtala & Hakala 2007, 31-32.)

Kriisitilanteen viestinnän ei pitäisi perustua vain siihen, että varmistetaan viranomaistiedon jakaminen. Suunnitteluvaiheessa olisi hyvä luoda suunnitelma yhdessä viestinnän ammattilaisten kanssa siitä, mitä, miten ja millä välineillä ihmisille viestitään. Lisäksi tulisi suunnitella, miten ihmisten tarpeita vastaanotetaan eri viestimien kautta ja miten niihin reagoidaan. Sosiaalinen media on nykypäivää ja siitä puhutaan kirjallisuudessa paljon. Olisi hyvä pohtia, miten sitä voitaisiin käyttää luontevasti akuutin psykososiaalisen tuen näkökulmasta. Monet järjestöt ja poliisi osaavat luontevan sosiaalisen median käytön. Kuntasektorilla voitaisiin myös arvioida sen sopivuutta ja hyödyllisyyttä kriisiviestinnän työkaluna, sillä suuri osa suomalaisista on jo Facebookissa tai muussa sosiaalisessa mediassa.

Tsunamin jälkeistä kriisiapua kyselytutkimuksella selvittäneet Harjajärvi, Kiikkala ja Pirkola (2007, 51) totesivat loppupäätelmässään, että vaikka kriisityön rakenteet ovat kunnissa olemassa, puolet avun tarvitsijoista jäi ilman avun tarjoamista. Tutkijat ehdottavatkin kuntakohdaisen kriisityön organisoinnin, vastuutuksen ja toimintavalmiuden jämäköittämistä ja selkiyttämistä. Mistä johtuu, että puolet jää ilman apua, vaikka kunnissa on rakenteet olemassa psykososiaalisen tuen tarjoamiseksi? Tätä asiaa pitäisi mielestämme tutkia lisää. Rakenteet ovat olemassa, mutta se ei yksistään riitä. Toimintaa näissä rakenteissa tulisi johtaa niin, että jokainen työntekijä tietää, miten kriisityö ja psykososiaalinen tuki liittyvät omiin työtehtäviin.

Suomessa tapahtuneiden suuronnettomuuksien jälkeisissä selvityksissä on huomattu, että psykososiaalisen tuen osaavia toimijoita on, mutta sen johtamisessa on puutteita. Vaikuttaa siltä, että asia on ollut tiedossa useita vuosia, mutta käytännön toimet asian kohentamiseksi eivät ole juurikaan edenneet. Kenelle vastuu kuuluu? Vaikka tuki on lakisääteistä, se ei silti ole toimivaa. Pitäisikö kuntia ohjeistaa, tukea ja valvoa tässä asiassa? Onko järkevää, että jokainen kunta järjestää akuutin psykososiaalisen tuen itse? Tämä on toisaalta perusteltua, koska kunnat ja niiden palvelurakenteet ovat erilaisia. On hyvä, että rakenteita on olemassa, koska ne antavat raamit toimintaan. Toisaalta haasteelliseksi asian tekee se, että suuri osa Suomen kunnista ostaa akuutin psykososiaalisen tuen järjestöiltä. Silloinkin kunnalla on lain mukaan vastuu toiminnan järjestämisestä ja myös toiminnan laadusta.

Kunnan omien toimijoiden olisi oltava mukana psykososiaalisen tuen järjestämisessä erityistilanteissa, jotta psykososiaalisen tuen jatkuvuus olisi turvattu eikä katkoksia syntyisi. Lisäksi kunnan toimijoiden mukana ololla erityistilanteessa on psykologinen merkitys kunnan asukkailla. Se luo välittämisen ja yhteisyyden ilmapiiriä sekä osoittaa kunnan arvostavan asukkaitaan. Asiaa voidaan katsoa tämän lisäksi vielä eettisestä näkökulmasta: kuinka paljon vastuuta ja työtä kunnat voivat säilyttää omista lain säätämistä velvollisuuksistaan kolmannelle sektorille? Vaikka vapaaehtoistoimijoilla on osaamista, on hieman arveluttavaa, että sitä akuuttia psykososiaalista työtä, mitä esim. pääkaupunkiseudulla tehdään palkkatyönä, tehdään osissa Suomea vapaaehtoisvoimin.

Useilla paikkakunnilla psykososiaalinen tuki perustuu kokonaan tai suurilta osin vapaaehtoisten tekemään työhön. Kuka huolehtii vapaaehtoisten jaksamisesta? Työturvallisuuslain 55 § mukaan työnantajan on huomioitava myös siitä, ettei vapaaehtoisten terveydelle ja turvallisuudelle aiheudu haittaa. Kuntien olisi siis huomioitava myös vapaaehtoisten jaksaminen. Kunnat tekevät vapaaehtoistoimijoiden kanssa sopimuksen psykososiaalisen tuen toteutuksesta, olisi siihen sisällytettävä myös vapaaehtoisten työturvallisuuteen ja jaksamiseen liittyvät kysymykset.

Kriisitilanteen aiheuttamat vaikutukset näkyvät myös ammattilaisessa. Nykyään puhutaan paljon kuormittavissa kriisitilanteissa työskentelyn vaikutuksista työntekijöihin, erityisesti ensilinjan auttajiin. On kehitetty erilaisia tapoja tukea työntekijöitä jälkikäteen. Defusing on useissa kriisi- ja erityistilanteissa toimivissa organisaatioissa jo arkipäivää. Kriisitilanteen aiheuttaman paineen vaikutuksista päätöksentekoon ei silti juurikaan puhuta. Isojakin päätöksiä joudutaan usein tekemään aikapaineessa ja tällöin kriisitilanteen aiheuttama stressi hämärtää kokonaiskuvaa sekä vaikeuttaa kommunikaatiota laskemalla vastaanottokykyä. Tämä on asia, joka kannattaisi ottaa huomioon työn suunnittelussa. Koulutus, kokemus ja harjoittelu auttavat kriisi- ja erityistilanteiden aiheuttamiin vaikutuksiin, mutta muutakin olisi varmasti tehtävissä. Päätöksenteon tueksi olisi hyvä luoda rakenteita myös psykososiaalisen tuen alalla. Työntekijää olisi hyvä tukea käytännöllisin tukitoimin jo toimintavaiheessa. Tällöin jälkikäteen tarvittaisiin vähemmän tukea ja työntekijä kuormittuisi vähemmän erityistilanteissa.

Työpaikkakoulutus on oman käytännön kokemuksemme mukaan usein melko irrallista toimintaa. Työntekijät käyvät kyllä suunnitelman mukaan koulutuksissa, mutta koulutuksissa opitun integroiminen koko työryhmän hyödyksi jää usein puutteelliseksi. Tähän vaikuttavat usein rajalliset resurssit, mutta uskomme, että hyvällä suunnittelulla koulutuksista saa parhaimman hyödyn. Erityistilanteissa toimiminen ja akuutin psykososiaalisen tuen johtamisosaaminen vaativat kouluttautumista ja harjoittelua. Osaamista pitää kehittää koko ajan, jotta taito johtaa akuuttia psykososiaalista tukea kasvaa. Myös taitojen kautta välittyy tietoa. Tätä tietoa kutsutaan mm. hiljaiseksi tiedoksi. Taidon kautta välittyvä tieto siirtyy taidon hallitsevien

välityksellä. Taito tietona on luonteeltaan käytännön kautta opittua ja sitä luonnehtii myös sen tarkan sanoittamisen vaikeus. (Kiikeri & Ylikoski 2004, 44-48.) Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen on työtä, jossa kehittyy paljon hiljaista tietoa. Kaikkea ei voi oppia teoriaa opiskelemalla. Etenkin yhteistyö muiden toimijoiden kanssa tuottaa hiljaista tietoa yhteistyösuhteista ja muiden toimijoiden rooleista. Erityistilanteiden säännöllinen harjoittelu on yksi tapa kehittää ja siirtää hiljaista tietoa.

Sosiaali- ja terveydenhoitoalan koulutuksiin voitaisiin mielestämme lisätä kriisitilanteen johtamista ja kriisiviestinnän näkökulma. Kriisityön koulutusta onkin ammattikorkeakouluissa jo saatavilla ainakin mielenterveys-päihde- ja kriisihoidon opintojaksoissa sekä vapaavalintaisissa opintojaksoissa sekä erikoistumisopintoina. Erilaisia kriisityön koulutuksia järjestetään eri organisaatioissa ja kolmannen sektorin toteuttamana. Johtamisen näkökulma tuntuu kuitenkin olevan vähäinen. Kriisi- ja erityistilanteen johtamiseen tarvitaan lisää koulutusta erityisesti kuntatasolla.

Suorittamamme kriisi- ja erityistilanteiden johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto on mielestämme hyvä tapa kouluttaa erityistilanteiden johtamisen osaajia. Koulutus on ollut ensimmäinen laatuaan Suomessa. Koulutuksen kiistattomia etuja sen teoreettisen sisällön lisäksi on ollut se, että opiskelijoina on ollut moniammatillinen ryhmä ammattilaisia (puolustusvoimista, pelastuslaitokselta, ensihoidosta, kriisityöstä, turvakodista, lastensuojelusta, ammatillisten opintojen oppilashuollosta ym.). Koulutuksen kautta meille opiskelijoille on tullut laajempi kokonaiskuva erityistilanteiden johtamisesta. Tehdessämme moniammatillisesti erilaisia kriisi- ja erityistilanteisiin liittyviä oppimistehtäviä on toisten toimijoiden vastuualueiden ja toimintatapojen tuntemus on lisääntynyt selvästi. Toisten toimijoiden työn tuntemus helpottaa teemahaastattelujenkin perusteella työskentelyä todellisissa kriisi- ja erityistilanteissa.

Osallistuimme opintoihimme liittyen elokuussa 2012 viikon pituiseen kansainväliseen kriisi- ja katastrofikonferenssiin Davosissa Sveitsissä. Useat luennoitsijat painottivat konferenssissa kriisi- ja katastrofitilanteisiin varautumisessa auttamistyöskentelyn kokonaissuunnittelua. Sen lisäksi, että varautumissuunnitelmissa suunnitellaan alkuvaiheen työskentely, pitäisi etukäteen suunnitella myös jatkotyöskentely. Tämä olisi huomioitava myös psykososiaalisen tuen johtamisessa. Nykyisin yhteiskuntaa järkyttävissä tilanteissa aletaan jatkotyöskentelyä ja uhrien jatkohoitoa pohtia vasta tilanteen jo päätyttyä. Jatkotyöskentelyä varten haetaan tällaisissa tilanteissa valtiolta rahoitusta ja jatkotyöskentelyistä tehdään erilaisia hankkeita. Mielestämme olisi toimivampaa tehdä jo etukäteen varautumis- ja valmiussuunnitelmiin erilaisia suunnitelmia jatkohoidon järjestämisessä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut itsessään strateginen prosessi ja vaatinut meiltä itsemme ja toistemme strategista johtamista. Olemme tehneet tätä työtä noin puolitoista vuotta. Ko-

kemus on ollut opettavainen. Meillä oli tavoite, joka muokkaantui opinnäytetyöprosessin aikana. Strategiaproessin analysointivaihetta kuvaa perehtyminen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Hyödynsimme niistä nostettuja asioita jatkotyöskentelyssä. Luotimme strategiaproessin aikana toistemme kykyihin, jotka löytyivät yhteisten dialogisten keskustelujen tuloksena useissa tapaamisissa opinnäytetyöprosessin aikana. Strategiaproessin jalkauttamisvaihetta kuvaa kehittämistyöskentelyn aloittaminen Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä. Haluamme saada opinnäytetyön tulokset siirrettyä käytännön kehittämistyöhön.

Opinnäytetyömme tarkoituksen oli selvittää mikä auttaa työntekijää siirtymään nopeasti akuutin psykososiaalisen tuen tilannejohtajaksi ja millaisin rakentein sitä voitaisiin tukea. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen. Tutkittavasta aiheesta, eli akuutin psykososiaalisen tuen johtamisesta ei juurikaan löydy kirjallisuutta, joten käytimme teoriana kriisijohtamisen kirjallisuutta. Kriisijohtamisen teoriat sopivat mielestämme erittäin hyvin akuutin psykososiaalisen tuen johtamiseen. Käyttämämme tutkimusmenetelmä, teemahaastattelu sopi hyvin tiedon hankintaan. Tutkimuskysymyksiin saatiinkin selkeitä tutkimustuloksia ja vastauksia. Teoriatieto vaikuttaa tukevan tutkimustulosta. Oma esikäsityksemme vahvistui ja selkiytyi. Myös kehittämistyö Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä pystyttiin aloittamaan saatujen tulosten perusteella opinnäytetyön prosessin aikana. Opinnäytetyön prosessi oli kaikin puolin kehittävä ja mielenkiintoinen. Aihevalintamme mahdollisti sen, että opinnäytetyötä tehdessä ikään kuin vedimme opiskelujen aikana opitut asiat yhteen.

Opinnäytetyömme aikana nousi esiin useita eri kiinnostavia aiheita jatkotutkimukselle. Tällainen on esimerkiksi hallinnan tunne ja sen vaikutus johtamiseen. Tämä on aihe, jota voitaisiin tutkia tarkemmin. Toinen kiinnostava näkökulma on johtajuus roolina sekä päätöksenteko kriisitilanteissa. Opinnäytetyö on tehty Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä laadullisena tutkimuksena, eikä siinä tavoiteltu kattavaa koko Suomea koskevaa tietoa siitä, miten psykososiaalista tukea yleensä johdetaan. Uskomme kuitenkin saamiemme tulosten tarjoavan näkökulman minkä tahansa kunnan tai organisaation akuutin psykososiaalisen johtamisen tukemiseksi. Kaikkialla tarvitaan yhtäläillä rakenteilla ja tukea asiantuntijalle, joka siirtyy nopeasti johtamaan akuuttia psykososiaalista tukea.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide—ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Hamina: Akatiimi Oy
- Berglund, M. 2008. Organisaatiot ja johtaminen. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos.
- Coppola, D.P. 2011. Introduction to international disaster management. Second edition. USA: Elsevier.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WSOY
- Endsley, M. 1995. Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. Human factors. Vol. 37(1). S. 32-64.
- Eskola, J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Furu, P. 2011. Improvisaatio strategiatyökäluna. Mitä Miles Davis voi opettaa strategiatyöstä? Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYPro, 75-89.
- Hakala, S. & Huhtala, H. 2009. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus.
- Harjajärvi, M., Kiikkala, I. & Pirkola, S. 2007. Puolitoista vuotta Tsunamin jälkeen. Aasian luonnonkatastrofin seuraamusten hoito Suomessa. Stakes, Työpapereita 7/2007. Helsinki: Stakes.
- Heikkinen L. T.,H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hellenberg, T., Talvitie, H., Visuri, P.& Volanen, R. 2011. Myrskyn silmässä. Suomi ja uudet kriisit. Jyväskylä: WSOY.
- Henriksson, M. & Laukkala, T. 2010. Traumaattisten tilanteiden jälkeinen psykososiaalinen tuki on moniammatillista yhteistyötä. Duodecim 2010;126:2643-4.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1988. Tilannejohtaminen, tuloksiin ihmisten avulla. 5.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. 2008. Management of organizational behavior. Ninth edition. USA: Pearson international edition.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Holm, M. 2009. Työsuojelu suuronnettomuus- ja poikkeustilanteissa. Teoksessa Leppävuori A., Paimio S., Avikainen T., Nordman T., Puustinen K., & Riska M., (toim.) Suuronnettomuustilanteiden kriisityö. Helsinki: Tammi, 189-193.
- Howitt, A & Leonard, H. 2009. Managing crises. Responses to large-scale emergencies. Washington , D.C.: CQPress

Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. Organizational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited.

Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Teoksessa: Huhtinen, A-M. & Toiskallio, J. (toim.) Maanpuolustuskorkeakoulu - kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlakirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 38-63.

Hynninen, T. & Upanne, M. 2006. Akuutti kriisityö kunnissa. Nykytila ja kehittämishaasteet. Stakes, Raportteja 2/2006. Helsinki: Edita.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Impact, Dutch knowledge & advice centre for post-disaster psychosocial care. 2007. Multidisciplinary guideline. Early psychosocial interventions after disasters, terrorism and other shocking events. Viitattu 3.4.2013.  
[http://www.eutopa-info.eu/fileadmin/products/eng/Multidisciplinary\\_guideline\\_English\\_complete.pdf](http://www.eutopa-info.eu/fileadmin/products/eng/Multidisciplinary_guideline_English_complete.pdf)

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Järvelin, J. 2011. Poliisin työturvallisuudenjohtamisen toimivuus kriisitilanteiden yhteydessä. Kolme kouluampumistapausesimerkkiä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto

Kaakkuri-Knuuttila, M. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Tampere: Gaudeamus.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Viitattu 08.04.2013.  
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta?contentid=99611dfb-eeca-4890-9e20-55373a9ad49a&refreshTree=0#Analyysin%20yleinen%20eteneminen>

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kiikeri, M. & Ylikoski, P. 2004. Tiede tutkimuskohteena: filosofinen johdatus tieteen tutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.

Kinnunen, T. 2012. Johtaminen. Teoksessa: Kinnunen, T., Herrala, J., Perheentupa, C., Aalto, J., Intke, P., Ohrankämmen, O., Halonen, P., Pukaralammi, P., Collin, R., Hyppönen, H., Pesonen, J., Horila, J., Lehtonen, Y., Leskinen, J., Westersund, M. & Jokitalo, J: Johtajan käsikirja. Helsinki: Pääesikunta.

Kiuru, J. (toim.) 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet- opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 3. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koistinen, M. 2011. Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteen hallinnassa. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 54/2011. Helsinki: Liikennevirasto.

Korvenranta, T. 2010. Valtakunnallinen akuutin psykososiaalisen tuen valmiustiimi - kuntien näkökulma valmiustiimin tarpeellisuudesta. Espoo: Laurea.

Kumpulainen, R. 2006. Konginkankaan suuronnettomuus. Tapaustutkimus psykososiaalisten tukipalveluiden toimivuudesta. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita 50/2006. Vammala: Kela.

Kuokkanen, M. 2007. Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa - Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa. Pro Gradu- tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kuula, A. 2011 Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kuusisto, R. 2005. Tilannekuvasta täsmäjohtamiseen. Johtamisen tietovirratt kriisin hallinnan verkostossa. Tutkimusraportti. Liikenne- ja viestintäviraston julkaisu 81/2005. Liikenne- ja viestintäministeriö: Helsinki.

Lereim, I., Prietz, R., Strand, M., Klinkenberg, E., Ellefsen, M., Misvaer, G., Nore, V., Handeland, G. & Jamtli, B. 2012. Learning for better emergency preparedness. The medical response to the terrorist incidents of 22 July 2011. Norway: Norwegian Directorate of Health.

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Nato. 2008. Psychosocial care for people affected by disasters and major incidents. A Model for Designing, Delivering and Managing Psychosocial services for people involved in major incidents, conflict, disasters and terrorism. Non-binding guidance. Nato Joint medical committee. Viitattu 3.4.2013.

[http://www.coe.int/t/dg4/majorhazards/ressources/virtuallibrary/materials/Others/NATO\\_Guidance\\_Psychosocial\\_Care\\_for\\_People\\_Affected\\_by\\_Disasters\\_and\\_Major\\_Incidents.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/majorhazards/ressources/virtuallibrary/materials/Others/NATO_Guidance_Psychosocial_Care_for_People_Affected_by_Disasters_and_Major_Incidents.pdf)

Niemi, P. 2011. Kriisitilannejohtaminen. Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa? Yamk- opinnäytetyö. Hämeenlinna: Hamk

Nissinen, V. & Seppälä, T. 2000. Johtajakoulutus murroksessa, Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 17. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Oikeusministeriö 2009. Oikeusministeriön julkaisu 2009:2. Jokelan koulusurmat.7.11.2007. Tutkintalautakunnan raportti. Helsinki: Oikeusministeriö.

Oikeusministeriö 2010. Selvityksiä ja ohjeita 11/2010. Kauhajoen koulusurmat. Tutkintalautakunnan raportti. Oikeusministeriö. Helsinki: Multiprint

Peltola, J. 2009. Tiedottamisen periaatteet poikkeustilanteessa. Teoksessa Leppävuori, A., Paimio, S., Avikainen, T., Nordman, T., Puustinen, K., Riska, M. (toim.) Suuronnettomuustilanteiden kriisityö. Helsinki: Tammi, 56-59.

Repo, R. 2012. Toivon ja luottamuksen elementit muutoksessa - ratkaisukeskeisyys ja positiivinen psykologia teoriakumppaneina. Ratkes - Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti. 2012/3, 6-11.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita

Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.04.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

- Saari, S., Kämäräinen, L., Parviainen, K., Valoaho, S. & Yli-pirilä, P. Häädän hetkellä- Psykkisen ensiavun opas. Suomen Punainen Risti. Helsinki: Duodecim.
- Sallinen, A. & Martelius, J. 2012. Tilannetietoisuustyön haasteet. Sotilasaikakauslehti. 2012/8, 9-13.
- Schein, E.H. 2010. Organizational culture and leadership. Fourth edition. Wiley.
- Schermerhorn, J.R. 2001. Management. Sixth edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Seeck, H. (toim.) 2009. Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Seeck, H., Lavento, H. & Hakala, S. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. ACATA nro 206. Helsinki: Kuntaliitto.
- Seppänen, H. & Valtonen, V. 2008. SAR-Prosessit. Julkaisusarja 1. Nro 2/2008. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Seynaeve, G.J.R. (Edit.) 2001. Psycho-social support in situations of mass emergency. European Policy Paper concerning different aspects of psycho-social support for people involved in major accidents and disasters. Viitattu 2.4.2013  
[http://ec.europa.eu/echo/civil\\_protection/civil/act\\_prog\\_rep/psychosocial\\_aftermath.pdf](http://ec.europa.eu/echo/civil_protection/civil/act_prog_rep/psychosocial_aftermath.pdf)
- Sisäasiainministeriö 2003. Sisäasiainministeriön julkaisu 12/2003. Räjähdyksen Kauppakeskus Myyrmannissa. Sisäasiainministeriön asettaman tutkijaryhmän raportti. Viitattu 17.02.2013.  
[http://www.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/153D747C6F151DB8C2256CE5003EB604/\\$file/myyrmanni.pdf](http://www.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/153D747C6F151DB8C2256CE5003EB604/$file/myyrmanni.pdf)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:81. Psykososiaalinen tuki ja palvelut suuronnettomuudessa. Asiantuntijatyöryhmän muistio. Helsinki. Viitattu 15.5.2012.  
<http://pre20090115.stm.fi/pr1169639948765/passthru.pdf>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Sosiaalitoimen valmiussuunnitteluopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2008:12. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Traumaattisten tilanteiden psykososiaalinen tuki ja palvelut, Opas kunnille ja kuntayhtymille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009:16. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Suuronnettomuuden lääkinällisen evakuointivalmiuden kehittäminen. Työryhmämuistio. Selvityksiä 2010/13. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaaliportti 2012. Osaamisen määrittely. Viitattu 10.3.2013.  
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/maarittely/>
- Suomen kuntaliitto. 2006. Varaudu. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. Suomen kuntaliiton verkkopainos. Viitattu 06.04.2013.  
[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=306](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=306)
- Traumaperäiset stressireaktiot ja -häiriöt. Käypä hoito-suositus 2009. Suomalaisen lääkäreiden seuran Duodecimin ja Suomen Psykiatriyhdistys ry:n asettama työryhmä.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.



Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työturvallisuuslaki 2002/738.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin, aloittelevan tutkijan opas I. Juva: PS-kustannus.

Veripää, H. 2011. Matkalla strategiseen ajatteluun, viestinnän merkitys Kouvolan kaupunki-strategian jalkautuksessa. Pro gradu - tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-va.

Vänttinen, M. & Pyhältö, K. 2007. Strategian jalkauttamisen avaintekijät-tapaustutkimus Espoo-strategian toteuttamisesta kotihoidossa. Julkaisussa Haho, P. Vänttinen, M. Kilpiö, A. (toim.) Kimpassa tuloksiin: KIMPPA-tutkimushankkeen loppuraportti. Espoo. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 11.4.2012.  
<http://kimppa.tkk.fi/kimppa/files/Strategian%20jalkauttamisen%20avaintekij%C3%A4t%20-%20Tapaustutkimus%20Espoo-strategian%20toteuttamisesta%20kotihoitossa.pdf>

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010. Helsinki: Puolustusministeriö.

Yliniemi, T. 2004. Päätöksenteon tietotarpeet kriisitilanteessa. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Young, G H. 2002. Emergency outreach. Navigational and brief screening guidelines for working in large group settings following catastrophic events. Clinical Quarterly. 2001 volume 11. Viitattu 08.04.2013.  
[http://disastermentalhealth.com/assets/Large\\_Group\\_Settngs.pdf](http://disastermentalhealth.com/assets/Large_Group_Settngs.pdf)

Julkaisemattomat lähteet:

Caspi, G. & Magen D. 2012. Lessons Learned from Multi Casualty incidents response. International disaster and risk conference. Davos. Switzerland. 26.-30.8.2012

Ekman, S. 2012. Luento: Tilannetietoisuudesta tilanneymmärryksen kautta tilannekuvaan. Ensihoitopalvelun tilannetietoisuus- ja kuva. Laurea: Hyvinkää 09.03.2012.

Kaunio, S. 2012. Luento: Kriisiviestintä pähkinänkuoressa. Laurea: Hyvinkää 10.2.2012.

Koivu, A. 2012. Pelastustoiminnan johtaminen ja toimintaohjeet. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. Luento. Laurea-Ammattikorkeakoulu. Laurea: Hyvinkää.

Koskinen, P. 2012. Luento: Terveysthuollon johtamisen tilannekuva ja tilannetietoisuus. Laurea: Hyvinkää 09.03.2012.

Korvenranta, T. & Silvola, S. 2012. Tilannekuvaosaaminen Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystyksessä. Osaamiskartoitus. Laurea: Leppävaara.

Leis, C. 2012. Terrorist Train Bombings in Madrid. Learned Lessons. International disaster and risk conference. Davos. Switzerland. 26.-30.8.2012

Muma, P. 2008. Valtakunnallinen valmiustiimi: Psykososiaalinen tuki ja palvelut. Luonnos. Vantaan kaupunki.

Murphy, S. 2012. Risk Shrink: Exploring the psychology of risk. International disaster and risk conference. Davos. Switzerland. 26.-30.8.2012.

Murphy, S.& Gardin, D. 2012. Controversy and crisis management. International disaster and risk conference. Davos. Switzerland. 26.-30.8.2012.

Pihlaja, J. 2011. Erityistason psykoterapiaopinnot. Helsinki: Helsingin psykoterapiainstituutti Oy.

## Kuviot

Kuvio 1: Psykososiaalisen tuen sisältö.....	11
Kuvio 2: Tutkimusnäkökulma 1 .....	18
Kuvio 3: Tutkimusnäkökulma 2 .....	18
Kuvio 4: Persoonan ja roolin välinen suhde tutussa ja oudossa ympäristössä.....	23
Kuvio 5: Sotilaallinen päätöksentekoprosessi (Kuokkanen 2007, 18) .....	33
Kuvio 6: Henkilöstön johtamiskoulutus .....	41
Kuvio 7: Henkilöstön kokemus psykososiaalisen tuen johtamisesta.....	42
Kuvio 8: Johtamiskoulutuksen tärkeys .....	43
Kuvio 9: Laadullisen aineiston analyysin eteneminen (Kajaanin ammattikorkeakoulu) .....	47
Kuvio 10: Aineiston analyysi .....	49
Kuvio 11: Eriytilanteen johtaminen .....	50
Kuvio 12: Eriytilanteen haasteellisuus .....	54
Kuvio 13: Siirtymisen tuki .....	56
Kuvio 14: Johtamisen tuki .....	58
Kuvio 15: Palautuminen.....	60
Kuvio 16: Psykososiaalisen päätöksenteon prosessi Kuokkasen (2007,18) mallin mukaan ..	64
Kuvio 17: Eriytilanteen hallintaan ja yksilön hallinnantunteeseen vaikuttavat asiat .....	66

## Taulukot

Taulukko 1: Perusjohtamistyylit Herseyn & Blanchardin mukaan

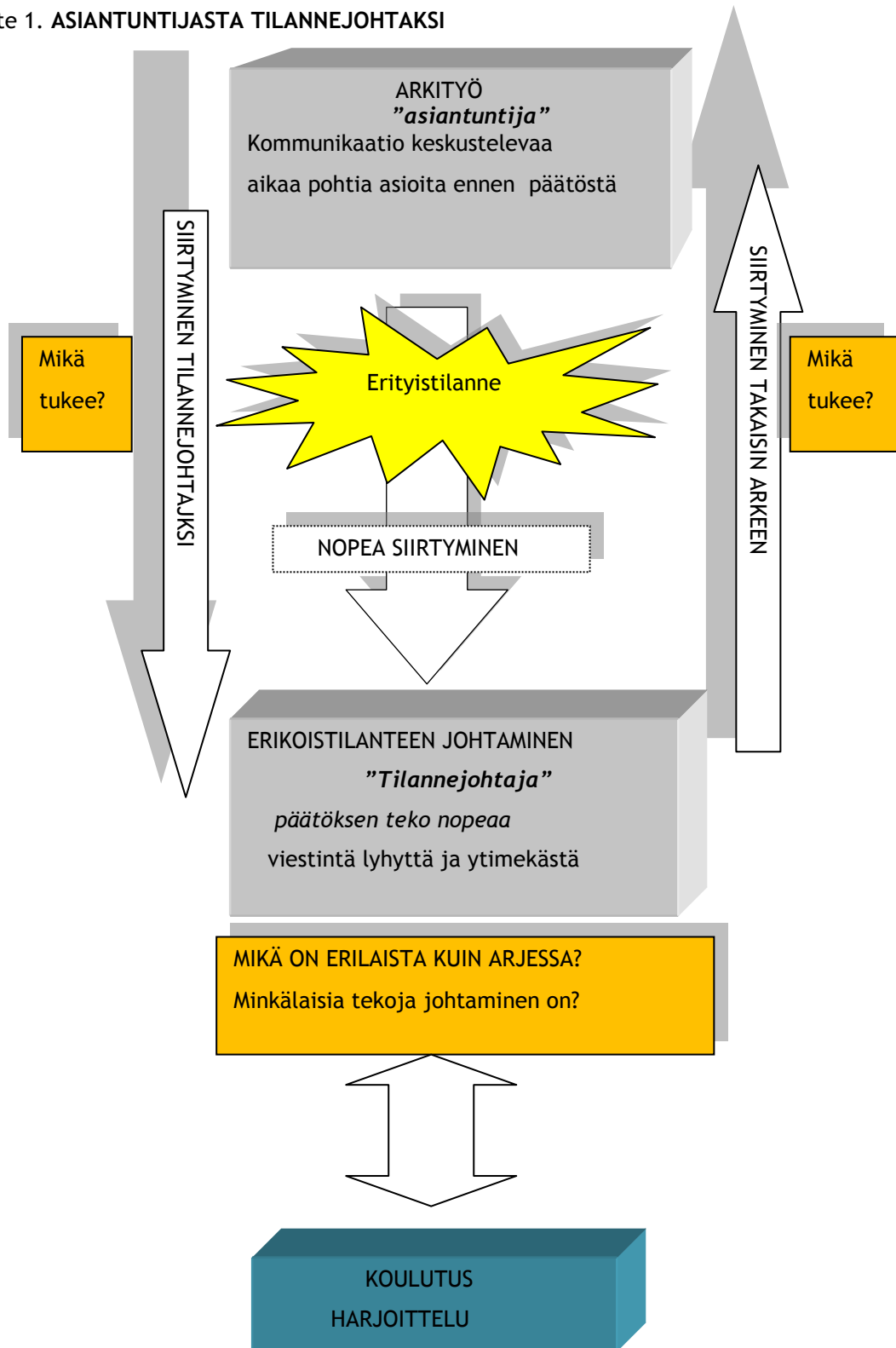
Taulukko 2: Tilanteen hahmottamiseen liittyvät tiedolliset ja toiminnalliset osatekijät

Taulukko 3. Esimerkki aineiston luokittelusta

## Liitteet

Liite 1. ASIANTUNTIJASTA TILANNEJOHTAKSI .....	86
Liite 2. ALKUKARTOITUSLOMAKE .....	87
Liite 3. TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	90

Liite 1. ASIAANTUNTIJASTA TILANNEJOHTAJAKSI



Liite 2. ALKUKARTOITUSLOMAKE

12.11.2011

Alkukartoitus sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöille psykososiaalisen tuen johtamisen koulutustarpeista

**Taustakysymykset:**

1. Minkä ikäinen olet? \_\_\_\_\_
2. Sukupuoli:  
\_\_\_nainen    \_\_\_mies
3. Kotikuntasi \_\_\_\_\_
4. Ammatillinen koulutuksesi  
\_\_\_ylempi korkeakoulututkinto  
\_\_\_ammattikorkeakoulututkinto, terveydenhuoltoala  
\_\_\_ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali-ala  
\_\_\_opistotutkinto, terveydenhuoltoala  
\_\_\_opistotutkinto, sosiaali-ala  
\_\_\_muu, mikä \_\_\_\_\_
5. Kuinka kauan olet ollut työelämässä?  
\_\_\_\_\_ vuotta
6. Kuinka kauan olet työskennellyt sosiaali- ja kriisipäivystystyössä  
\_\_\_\_\_ vuotta
7. Onko sinulla johtamiskokemusta  
kyllä \_\_\_\_\_ vuotta  
ei \_\_\_\_\_

**Kartoituskysymykset:**

8. Moneenko suuronnettomuusharjoitukseen olet osallistunut? \_\_\_\_\_
9. Pidätkö suuronnettomuustilanteissa toimimisen harjoittelua tärkeänä?  
\_\_\_kyllä  
\_\_\_en pidä; miksi et? \_\_\_\_\_
10. Oletko johtanut psykososiaalisen tuen antamista harjoituksissa tai työssäsi?  
\_\_\_kyllä  
\_\_\_en
11. Missä tehtävissä olet toiminut suuronnettomuusharjoituksissa tai oikeissa suuronnettomuustilanteissa?  
johtanut vihreiden kokoontumispistettä \_\_\_\_\_  
johtanut omaispistettä \_\_\_\_\_  
johtanut psykosostuen kokonaisuutta \_\_\_\_\_  
johtanut päivystystyötä toimistolla \_\_\_\_\_  
johtanut kriisikeskusta \_\_\_\_\_  
muu tehtävä \_\_\_\_\_

12. Kuinka monta kertaa olet toiminut seuraavissa tehtävissä suuronnettomuusharjoituksissa tai oikeissa suuronnettomuustilanteissa?

johtanut vihreiden kokoontumispistettä \_\_\_\_\_  
johtanut omaispistettä \_\_\_\_\_  
johtanut psykosostuen kokonaisuutta \_\_\_\_\_  
johtanut päivystystyötä toimistolla \_\_\_\_\_  
johtanut kriisikeskusta \_\_\_\_\_  
muu tehtävä \_\_\_\_\_

13. Miten olet mielestäsi onnistunut johtamistilanteissa?

\_\_\_\_\_ heikosti  
\_\_\_\_\_ tyydyttävästi  
\_\_\_\_\_ hyvin  
\_\_\_\_\_ erinomaisesti

14. Minkälaista johtamiskoulutusta olet saanut?

\_\_\_\_\_ peruskoulutukseeni liittyvää  
\_\_\_\_\_ erillisiä johtamisopintoja  
\_\_\_\_\_ työnantajan järjestämää  
\_\_\_\_\_ en ole saanut johtamiskoulutusta

15. Pidätkö johtamiskoulutusta tärkeänä?

\_\_\_\_\_ kyllä, miksi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ en, miksi et? \_\_\_\_\_

16. Arvioi asteikolla 0-10 johtamiskoulutuksen tärkeyttä itsellesi (0=ei yhtään tärkeää ja 10=erittäin tärkeää)

Ympyröi itsellesi sopivin johtamiskoulutuksen tärkeyttä kuvaava luku alta

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Haluatko saada johtamiskoulutusta?

\_\_\_\_\_ kyllä  
\_\_\_\_\_ en

18. Jotta johtamiskoulutuksesta olisi sinulle hyötyä, niin, mitä sen ainakin pitäisi sisältää?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Toivoisitko koulutuksen olevan

\_\_\_\_\_ luennointia  
\_\_\_\_\_ harjoittelua  
\_\_\_\_\_ molempia

20. Mihin aikaan koulutus olisi mielestäsi hyvä järjestää?

\_\_\_\_\_ aamupäivällä  
\_\_\_\_\_ iltapäivällä  
\_\_\_\_\_ kokonaisena päivänä  
\_\_\_\_\_ useampana päivänä



21. Kuinka usein johtamiskoulutusta pitäisi mielestäsi järjestää?

\_\_\_ kaksi kertaa vuodessa

\_\_\_ kerran vuodessa

\_\_\_ harvemmin

\_\_\_ useammin, miten usein \_\_\_\_\_

22. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä johtamisessa?

---

---

---

---

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSESTASI!

### Liite 3. TEEMAHAASTATTELURUNKO

## Teemahaastattelurunko

### Psykososiaalisen tuen johtaminen erityistilanteissa

Millaisia johtamistaitoja psykososiaalisen tuen johtaminen erityistilanteessa edellyttää?

Mikä auttaa työntekijää siirtymään nopeasti asiantuntijasta erityistilanteen johtajan rooliin ja toisinpäin?

#### 1. Siirtymävaihe erityistilanteeseen

Johtaminen siirtymävaiheessa

- organisoituminen
- päätöksenteko
- haasteet

#### 2. Erityistilanteen johtamisosaaminen

Millaista osaamista ja taitoja vaatii?

- henkilökohtaiset ominaisuudet
- johtamisosaaminen
- päätöksenteko
- yhteistyövalmius

Mikä tukee johtamista erityistilanteessa?

#### 3. Mikä auttaa työntekijää siirtymävaiheissa?

- siirtyminen erityistilanteen johtoon
- siirtyminen takaisin asiantuntijarooliin