

## Resilienssin jäljillä -podcast, osa 2:

[https://soundcloud.com/labfocus/resilienssin-jaljilla-2?utm\\_source=clipboard&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=social\\_sharing](https://soundcloud.com/labfocus/resilienssin-jaljilla-2?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing)

Kesto: 0:15:00

Päivämäärä: 25.5.2023

## Transcript

Marja [00:00:07]:

Tervetuloa jälleen tänne Sote-resilienssin jäljillä -podcastiin. Tänään on osa 2, ja puhutaan enemmän organisaation resilienssistä. Eka jaksossa käsiteltiin resilienssiä yleisellä tasolla sekä enemmän yksilön näkökulmasta. Studioissa on edelleen LAB-ammattikorkeakoulun TKI-asiantuntijat Hanna Laine ja Timperin Marja.

Ja tosiaan se miksi resilienssistä puhutaan, niin se on noussut meillä oman kehittämishanketyön kautta vahvasti esille, erityisesti kun olemme törmänneet teknologian ja digitalisaation viemiseen sote-kentälle.

Resilientti organisaatio määritellään - tai ehkä ei määritellä niinkään, vaan myös VTT:n Teknologian tutkimuskeskus kuvaa tällaista organisaatiota sellaiseksi, joka pystyy muovaamaan ja sopeuttamaan omaa toimintaansa, pystyy kehittämään sitä, ja nimenomaan sellaisilla ratkaisuilla, jotka kestää pitkään ja kestää aikaa. Resilienssistä voidaan puhua myös ketteränä, puhutaan ketterästä organisaatiosta tai ketterästä yrityksestä, joka pystyy muovaamaan toimintaansa, se on jatkuvaa kehittämistä, kehittymistä ja oppimista, ehkä kokeilunhaluakin. Muutosmyönteisyys eli tämä meidän ketteryys tai resilienssi, mitä nyt sitten halutaankaan käyttää, niin se on sitä sopeutuvuutta uusiin tilanteisiin, esimerkiksi nyt meidän tapauksessa siinä kun otetaan teknologiaa käyttöön. Mutta mitä se sitten tarkemmin ottaen tarkoittaa? Minkälainen se resilientti tai jopa ketterä organisaatio on? Se on tosiaan organisaatio, joka pystyy muokkaamaan toimintaansa ja toimii sujuvasti kaikenlaisissa tilanteissa. Ei puhuta pelkästään kriisitilanteista, vaan kuten ekassa jaksossa puhuttiin, siitä normaalista arjesta, niin se on sielläkin näkyvissä. Resilientissä organisaatiossa on valmius muuttaa toimintaansa sen tilanteen mukaan ja kuitenkin se toiminta pysyy edelleen laadukkaana. Siellä on tunnistettavissa ehkä muutamia ominaispiirteitä. Näissä organisaatioissa on yleensä hyvä yhteistyö ja siellä on ihmistä arvostava johtamis- ja toimintakulttuuri, mutta on myös hyvä ennakointi.

Hanna [00:02:35]:

Kyllä, ja tuosta ennakoinnista tulikin mieleeni yksi esimerkki tuolta sote-kentältä. Jos meillä esimerkiksi on tällainen kotiin vietäviä palveluita tuottava yritys, esimerkiksi vaikka kotihoito-organisaatio, ja siellä havaitaan, että kilpailu asiakkaista omalla alueella on kovaa ja tulevaisuudessa näyttää siltä, että niitä asiakkaita ei riitä kaikille. Sen sijaan että lähdetäisiin kynsin hampain pitämään kiinni niistä jo olemassa olevista asiakasryhmistä, niin lähdetäisiinkin tutkimaan, että mitä uusia palveluita yritys voisi tuottaa ja ehkä jopa kokonaan uudelle kohderyhmälle. Tällä hetkellä esimerkiksi on saatavilla todella paljon kotiin vietäviä teknologisia ratkaisuja, joita voitaisiin hyödyntää jo siinä vaiheessa, kun se henkilö ei varsinaisesti tarvitse mitään kotihoitopalveluita. Ja jos näitä palveluita otettaisiin nyt jo käyttöön, niin kenties niillä ratkaisuilla kotihoitopalveluiden käyttöönottoa voitaisiin lykätä myöhemmäksi eli

pärjättäisiin pitempään näiden omien palveluiden varassa. Ja tämä voisi olla yksi aika merkittävä apu myös siihen, että tällä hetkellä hoitajapula on aikamoinen, niin saataisiin sieltä sitä painetta vähän pienemmäksi. Mutta tällaisen esimerkin mukaisen muutoksen edellytys on, että organisaatiolla on aikaa ja on kiinnostusta seurata kehitystä, ja halua ja kykyä myös reagoida sitten joustavasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Jos organisaatio on tällainen joustava, ketterä, resilientti organisaatio, niin silloin sitä kaikkea energiaa ei joudu kuluttamaan siihen päivittäisestä arjesta selviytymiseen, vaan aikaa jää myös toiminnan kehittämiseksi. Pidemmän päälle tämä myös tukee organisaation taloudellista kannattavuutta. Kun näitä organisaatioita on tutkittu, niin on havaittu, että resilienteissä, ketterissä organisaatioissa myös henkilöstön pysyvyys on hyvää. Samoin myös asiakkaat on tyytyväisiä ja tyyppillisesti hyvin lojaaleja ja uskollisia sille organisaatiolle.

Marja [00:04:44]:

Kyllä näkisin, että tällainen resilientti, ketterä organisaatio voi olla jopa kilpailuvaltti esimerkiksi henkilöstön rekrytointitilanteissa. Ehkä se kannattaa vetoa, en tiedä.

Hanna [00:05:00]:

Kyllä, eli ei pelkästään tarvitsekaan ajatella niitä asiakkaita, joille niitä palveluita tuotetaan, vaan tämä voi olla aika iso vetoa, mikä myös työntekijöille.

Marja [00:05:09]:

Ja varmasti tällaisia organisaatioita, niin onhan sitä ehkä rakennettava, se ei välttämättä ole luontaisesti heti tässä ja nyt valmis. Se vaatii kyllä työtä sinne taustalle, ja nimenomaan johtamiskulttuuri on ehkä merkityksellisessä roolissa. Toiminnan tulee olla tavoitteellista ja selkeää ja nimenomaan se, että se henkilöstö on mukana. Organisaation rakentaminen lähtee siitä, että johdetaan niitä ihmisiä arvostavasti ja suhtaudutaan kaikkiin ihmisiin, tasavertaisina roolista huolimatta. Ja tietysti se, että tällaisessa organisaatiossa usein näkee sen, että henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen on keskiössä, sitä halutaan, ja henkilöstö on päätöksenteossakin mukana ja ylipäänsä siinä toiminnan kehittämisessä tosi vahvasti. Henkilöstöltä tulee erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä, ja ne otetaan päätöksenteossa huomioon. Vuorovaikutteisuus on aika merkittävässä roolissa tällaisessa resilientissä organisaatiossa. Se, että ollaan vuorovaikutteisia, niin nähdään, miten me käsitetään asioita, miten merkitykset näkyvät, minkälaiset arvot meillä on, ja niistä keskustellaan. Ja tietysti kyky siinä, että jos tulee ennakoimaton tilanne, niin miten siihen pystytään reagoimaan ja otetaan se tilanne vastaan, niin siinä se rakentuu se resilientti organisaatio.

Hanna [00:06:51]:

Kyllä. Yksi haaste, mikä joskus on näissä suurissa organisaatioissa, on se, että vuorovaikutteisuutta ja yhteistyötä ei käytännössä sitten kuitenkaan käytännössä näy. Voi olla, että kuvitellaan, että puhutaan samoista asioista, mutta itse asiassa ei välttämättä ollakaan niistä ihan samaa mieltä. Eli se yhteinen keskustelu on todella tärkeää. Joskus tulee vastaan sellaisia ongelmia, että työntekijät ei koe ylimmän johdon aidosti ymmärtävän, mitä siellä ruohonjuuritasolla tapahtuu, mistä työ koostuu ja mitkä asiat on merkityksellisiä päivittäisen työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi voi olla niin, että johto saattaa käyttää paljon aikaa ja rahaa erilaisiin työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia tukeviin palveluihin tai toimintamalleihin, mutta ne kohdistuu vasta siihen tilanteeseen, kun työntekijä on jo uupunut tai masentunut tai loukannut itsensä siellä työssä. Jos johto olisikin sen sijaan ymmärtänyt, että siinä sen

yksittäisen työntekijän päivässä aikataulu on kaikkine yllätyksineen ja muutoksineen liian tiukka tai sairaustapauksissa ylimääräinen kuormitus kohdistuu aina samoihin työntekijöihin, niin oltaisiin ehkä pystytty tekemään suhteellisen pienilläkin muutoksilla sellaisia korjausliikkeitä, jotka olisivat sitten päivittäin toistuen järkevöittäneet työtä ja parantaneet työhyvinvointia. Lopulta oltaisiin selvitty myös huomattavasti pienemmillä taloudellisilla panostuksilla. Tästä yksi käytännön esimerkki voisi olla vaikkapa avaimeton oven avaus. Perinteisten avainten kanssa toimiessaan kotihoidon työntekijät kierrättää niitä avaimia työntekijältä toiselle, ja sen takia täytyy ajella edestakaisin asiakkaiden ja toimiston väliä. Mutta sitten jos käyttöön otetaan kännykkäsovellukseen perustuva avaimeton oven avaus, niin työntekijä vapautuu tämmöisestä ramppaamisesta, kiire vähenee ja käytössä oleva aika siirtyy aiempaa enemmän siihen oleelliseen eli asiakastyöhön. Eli on hyvin tärkeää, että ymmärretään jokaisella tasolla millä se työpaikka ja organisaatio pyörii, mitä siellä tapahtuu, mitä tehdään. Ja joustavassa organisaatiossa johto ei ainoastaan kysy, että mitä ne työntekijät voivat tehdä organisaation hyväksi, vaan myös mitä organisaatio voi tehdä työntekijöidensä hyväksi.

Marja [00:09:36]:

Varmasti paljonkin, mutta tuli tuossa organisaatiosta jo, että niitä on erilaisia. Mutta meillä on myös erilaista se, että meillä on julkista terveydenhuoltoa, organisaatioita sekä yksityisiä organisaatioita, niin mietin vain, että onko näillä eroja. On varmasti, ja se on ehkä semmoinen kysymys mihin on ehkä hankalakin vastata. Ei varmaan ole oikeata tai väärää vastausta siihen, mutta tietysti näkökulmaeroja on. Tietysti yksityisillä toiminta voi tietyllä lailla olla varsinkin riskitilanteissa ja kriisitilanteissa vähän ehkä riskialttiimpaa, jos ajatellaan vaikka taloudellista näkökulmaa.

Hanna [00:10:18]:

Kyllä, koska siellä ei pienillä yrityksillä varsinkaan ole mitään isoja säästöjä tai puskurirahastoja, joita voitaisiin sitten hyödyntää tämmöisissä haastavissa tilanteissa.

Marja [00:10:28]:

Toisaalta julkisella tai isoissa organisaatioissa tietysti sitä tukea voi olla toisella lailla saatavissa. Meillä on ATK-tuki, meillä on erilaista hallinnon tukea ja muuta, mutta toisaalta se vie ehkä myös sinne tietyllä lailla byrokraatian rattaisiin, että toisaalta ne toimintamallien muutokset ja muutokset ylipäänsä jossain toiminnoissa, resursoinnissa, niin ne voikin sitten taas ehkä mennä hitaammin, vai mitä olet mieltä?

Hanna [00:11:03]:

Joo, kyllä isommissa organisaatioissa on päätöksenteko yleensä hitaampaa. Vaikka sitä osaamista saman katon alta löytyy, niin sitä ei välttämättä saada nopeasti hyödynnettyä. Jos ajatellaan jotain pientä organisaatiota, missä voidaan tehdä vaikka ihan yhdessä pienessä hetkessä isokin päätös siitä, että miten toimintaa lähdetään kehittämään, niin isossa organisaatiossa se voi viedä viikkoja tai kuukausia tai vuosia. Ja myös mietin sitä, että pienessä organisaatiossa usein tunnetaan jokainen työntekijä henkilökohtaisesti, isommassa organisaatiossa taas ehkä helpommin voidaan tämmöisessä kriisitilanteessa ajatella, että sota ei sitä yhtä miestä kaipaa, eli sitoutuminen siihen toimintaan on myös erilaista. Onko siitä enemmän hyötyä vai haittaa tiukassa tilanteessa vaihtelee tilanteesta riippuen.

Marja [00:11:55]:

Yhtenä esimerkkinä pakko vielä nostaa viranomaistoiminta organisaatioiden näkökulmasta. Varsinkin tässä korona-aikana, kun otettiin vaikka teknologiaa nopeasti käyttöön, niin viestintä oli hetkittäin vähän epäselvää, tuli samaa asiaa, mutta vähän eri näkökulmista. Ja se, että oliko vaatimukset kaikille samat, miten meidän viranomaiset pystyy auttamaan sen resilienssin kasvattamisessa organisaatiossa? Viranomaisilla on varmaan vielä myöskin tekemistä, että ohjeistukset, vaatimukset, kaikki on selkeitä ja yhdenmukaisia. Esimerkkinä tämä teknologia ja digitalisaatio; sitä ajetaan kovaa, mutta miten viranomaiset myös auttaa siinä, että se mahdollistuu kaikille tasavertaisesti?

Hanna [00:12:49]:

Tuo on hyvä kysymys. Tästä teknologian leviämisestä kaikkien käyttöön tuli mieleen, että jos toimitaan tämmöisellä mielenkiintoisella rajapinnalla eli julkisen ja yksityisen sektorin liitoskohdassa, niin iso julkinen organisaatio voi tietysti mahdollistaa sen, että pienempi yritys saa käyttöönsä sellaisia teknologisia ratkaisuja, joiden hankintaan heillä ei muuten olisi mahdollisuuksia. Myös jos on tällainen yhteistyökuvio esimerkiksi vaikka terveydenhuollon puolella, että julkinen terveydenhuolto ostaa kotihoitopalveluita yksityisiltä pienyrityksiltä, niin tietysti se, että on saatu sopimus aikaan ison toimijan kanssa, niin se tuo tietynlaista vakautta myös siihen toimintaan ja voidaan luottaa siihen, että sen tietyn sopimuskauden ajan sieltä tulee tietty osa sen pienen organisaation tuloista. Mutta sitten toisaalta se voi myös sitoa sitä pientä yritystä, että hän ei pääsekään tekemään niitä nopeita ketteriä kokeiluja haluamallaan tavalla, koska on sitoutunut siihen tietynlaiseen toimintaan tämän ison organisaation suojissa.

Marja [00:14:02]:

Kyllä näin on. Varmaan yhteisesti ja yhteenvetona voidaan todeta, että me kaikki tarvitaan jonkinlaista resilienssiä ja myös jokainen meistä sitä pystyy kehittämään niin yksilönä kun sitten siinä organisaatiossa, jossa ollaan. Ollaan sitten missä roolissa hyvänsä, niin kehitetään sitä omaa tapaa suhtautua muutoksiin ja kehittämiseen, ollaan avoimia kaikelle. Kehittämiseen löytyy varmasti keinoja ihan jokaiselle soveltuvaa, niin sieltä vaan jokaiselle omanlainen tapa toimia ja myös sille organisaatiolle se sopiva tapa. Tässä meidän muuttuvassa sote-alan tilanteessa tullaan edelleenkin vaatimaan vahvaa resilienssiä.

Hei, meidän resilienssi-podcast on tullut tiensä päähän. Kiitokset kaikille kuulijoille.

Podcastin tekijät:

Hanna Laine, fysioterapian lehtori ja TKI-asiantuntija KOHOTE-hanke, LAB-ammattikorkeakoulu. Käsikirjoitus ja kertoja.

Marja Timperi, TKI-asiantuntija KOHOTE- ja TUULI-hanke, LAB-ammattikorkeakoulu. Käsikirjoitus ja kertoja.

Teppo Krogerus, projektisuunnittelija, LAB-ammattikorkeakoulu. Äänitys ja editointi.

Merja Ikonen, projektisuunnittelija, LAB-ammattikorkeakoulu. Transkriptio.

Musiikki: Ali Sabah: Yamama; English forest 14. Muokannut Teemu Rasi.

Rahoittajat:

TUULI – Teknologian avulla uutta liiketoimintaa kotihoitoon -hanke. Hanke rahoitetaan osana Euroopan unionin covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia, Rahoitus EAKR, Euroopan aluekehitysrahasto. KOHOTE – kotihoitopalveluihin teknologiaa ja digitalisaatiota -hanke. Hanke saa varoja EAKR- ja EU-REACT -rahoituksista, jotka pyrkivät tukemaan toipumista Covid-19-kriisin aiheuttamista muutoksista.

Lähteet:

Nieminen Mika, Talja Heli, Airola Merja, Viitanen Kaupo, Tuovinen Joonas. 2017. VTT. Teknologian tutkimuslaitos. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Viitattu 13.4.2023. Saatavissa: <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2017/T318.pdf>

Työterveyslaitos. 2023. Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. Johtaminen ja osallistumisen varmistaminen. Oppimateriaalit. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta/johtaminen-ja-osallistumisen-varmistaminen>

Työterveyslaitos. 2023. Resilientti organisaatio. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>