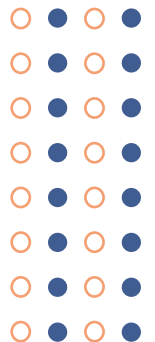


20 ||  
|| 24



# TEOLLISUUSTYÖNTEKIJÖIDEN TOIMINTA KRIISITILANTEISSA

— JOUSTAVUUDEN EHDOT JA KÄYTÄNNÖT



LOPPURAPORTTI

TYÖRAPORTEJA 117/2024  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Työelämän tutkimuskeskus



## Työraportteja 117/2024 Working Papers

Tiina Saari  
Katriina Tapanila  
Katri Otonkorpi-Lehtoranta  
Pasi Pyöriä  
Harri Melin  
Sami Myllyniemi  
Anu-Hanna Anttila

# TEOLLISUUSTYÖNTEKIJÖIDEN TOIMINTA KRIISITILANTEISSA

—

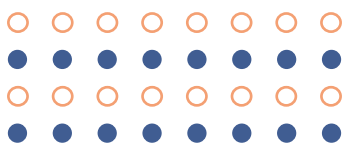
## JOUSTAVUUDEN EHDOT JA KÄYTÄNNÖT

**Tampereen yliopisto**  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
**Työelämän tutkimuskeskus**



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund





Toimitus ja taitto: Tuomas Välimaa

Kuvitus: Eero Saarikoski / Tussitaikurit

© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto

ISBN 978-952-03-3505-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)

[Tampereen yliopiston avoin julkaisuarkisto Trepo](#)

# KIITOKSET

Kiitämme Teollisuusliiton jäseniä hankkeen kyselyyn vastaamisesta ja Teollisuusliittoa yhteistyöstä kyselyn ja hankkeen toteutuksessa.

Kiitämme hankkeeseen osallistuneita organisaatioita ja niiden edustajia osallistumisesta haastatteluihin.

Kiitämme Työsuojelurahastoa hankkeen rahoittamisesta ”Kun työpaikkaa kohtaa poikkeuksellinen ulkoinen kriisi” -teemarahoituksen kautta (hankenumero 220418).



# SISÄLLYS

Johdanto .....	1
Mitä tutkittiin ja miten .....	2
Tutkimuksen teoreettinen tausta .....	4
Tulokset .....	9
1. Kun kriisi osuu kohdalle: Kriisi- ja poikkeustilanteet teollisuusyrityksissä .....	9
2. Viestintä ja vuorovaikutus kriisitilanteissa: Mitä tapahtuu ja kuinka siitä kerrotaan .....	12
Tuotantotyöntekijöiden näkökulma: Avointa tiedotusta, tasapuolisesti .....	13
Pääluottamusmiesten näkökulma: Tilannekuva selkeäksi .....	15
Johtajien näkökulma: Tavoitteena keskusteluyhteys .....	17
3. Joustot käyttöön ja kriisiä ratkomaan: Vastavuoroinen joustavuus kriisitilanteissa .....	21
Tuotantotyöntekijöiden ja pääluottamusmiesten näkökulma: Joustohalukkuutta löytyy .....	22
Johtajien näkökulma: Työntekijöiden joustavuus on välttämättömyys kriisissä .....	26
4. Kaikki mukaan: Työntekijöiden osallisuus ja osaamisen hyödyntäminen kriisitilanteissa .....	29
Työntekijöiden näkökulma: Moniosaaminen esiin ja käyttöön .....	30
Pääluottamusmiesten näkökulma: Välittäjän roolissa .....	33
Johtajien näkökulma: Kaikilla on oma roolinsa kriiseissä .....	35
5. Johtaminen kriisitilanteissa: Kaiken takana on luottamus .....	39
Tuotantotyöntekijät ja pääluottamusmiehet: Molemminpuolista luottamusta tarvitaan .....	39
Johtajien näkökulma: Luottamus, turvallisuus ja palkitseminen tärkeitä .....	42
Suosituksukset .....	46
Loppusanat .....	50
Kirjallisuus .....	53
Liite .....	56







## Tiivistelmä

Hankkeessa tutkittiin kysely- ja haastatteluaineistojen avulla, miten teollisuustyöntekijöiden joustava toiminta metalli-, kemian- ja puutuoteteollisuudessa vaikuttaa resilienssiin yllättävissä kriisitilanteissa. Lisäksi selvitettiin, miten teollisuustyöntekijät osallistuvat kriisitilanteiden hoitamiseen työpaikoilla ja varautumiseen tuleviin kriiseihin.

Hankkeen teoreettinen tausta rakentuu organisaatioiden resilienssin, joustavuuden ja osallisuuden käsitteiden varaan. Teoreettinen viitekehys pohjautuu ajatukseen työntekijöiden toiminnan keskeisyydestä kriisi- ja poikkeustilanteissa: työntekijöillä oleva tieto, kokemus ja osaaminen työnsä käytännön toteutuksesta sekä niihin ongelmanratkaisutaito ovat merkityksellisiä, kun organisaatioissa mietitään ratkaisuja yllättäviin tilanteisiin.

Tutkimuksen aineistona käytettiin kemian-, metalli- ja puutuoteteollisuuden työntekijöille ja pääluottamusmiehille Teollisuusliiton kautta lähetettyä sähköistä kyselyä (N=1562). Lisäksi haastattelimme kuuden vastaavia toimialoja edustavien yritysten johtajistoa. Analysoimme kyselyaineistoa kuvailevilla määrällisillä menetelmillä ja sovelsimme laadullisen aineiston analyysiin teemoittelua sekä sisällönanalyysiä. Analyysin pohjana on aiempi tutkimus resilienssistä, vastavuoroisuudesta ja osallisuudesta organisaatioissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella kriisien aikainen vuorovaikutus on erittäin tärkeää työntekijöiden osallisuuden kannalta. Teollisuustyöntekijöillä on halukkuutta joustamiseen kriisiaikoina ja myös moniosaamista, joka tulisi ottaa kriisitilanteissa käyttöön. Varautuminen kriiseihin tulisi aloittaa jo normaalioloissa, esimerkiksi toimivien vuorovaikutussuhteiden luomisella.

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden resilienssissä kyse on työpaikalla vallitsevasta työpaikkakulttuurista. Menestyvillä työpaikoilla työpaikan toimintakulttuuri viestii ainakin avoimuudesta, luottamuksesta ja osallisuudesta. Samat tekijät vaikuttavat myös kriiseistä selviytymisessä. Tulevaisuuden menestyviä työpaikkoja ajatellen sekä johdon että työntekijöiden kannalta joustavilla työjärjestelyillä näyttäisi olevan merkitystä. Tämä puolestaan näyttää edellyttävän panostamista osallisuutta rakentavaan työpaikan toimintakulttuuriin. Näyttää myös siltä, että keskeiseksi koetaan sekä kriisitilanteiden ratkaisemisen että toiminnan jatkuvan uudistamisen kannalta hyvin toimivat tiedon jakamisen käytännöt.

# JOHDANTO

Teollisuustyössä, kuten muussakin työelämässä, on koettu viime vuosina kriisejä ja poikkeusoloja. Koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota ovat vaikuttaneet suuresti monien tuotantolaitosten arkeen ja työntekoon, ja pienempiäkin poikkeustilanteita kohdataan teollisuudessa jatkuvasti. Tutkimushankkeemme pitkähkö nimi ”Teollisuustyöntekijöiden toiminta kriisitilanteissa – joustavuuden ehdot ja käytännöt” kertoo olennaisen hankkeen näkökulmasta poikkeustilanteisiin teollisuustyössä: keskiössä ovat tuotantotyöntekijät ja heidän toimintansa.

Hankkeessa tutkimme, miten teollisuustyöntekijöiden joustava toiminta vaikuttaa myönteisellä tavalla yritysten selviytymiseen eli resilienssiin yllättävissä kriisitilanteissa. Lisäksi selvitimme, miten teollisuustyöntekijät metalli-, kemian- ja puutuoteteollisuudessa osallistuvat kriisitilanteiden hoitamiseen työpaikoilla ja varautumiseen tuleviin kriiseihin. Kysyimme myös, miten työnantajat ja työorganisaatiot mahdollistavat ja tukevat työntekijöiden toimintaa kriisitilanteissa.

Kriisitilanteella tarkoitamme tässä hankkeessa organisaation sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia äkillisiä ja osin ennakoimattomia muutoksia, joihin organisaation on väistämättä reagoitava muokkaamalla vallitsevia toimintatapoja ja käytäntöjä tilanteeseen sopeutumiseksi ja tuotannon jatkuvuuden turvaamiseksi. Tarkastelemme siis erityisesti sellaisia kriisi- tai poikkeustilanteita, jotka vaikuttavat tuotantotyöhön ja työntekijöihin eli tämän määrittelyn ulkopuolelle jäävät erilaiset mainehaittaan liittyvät kriisit. Kriisi voi olla kooltaan iso tai pieni, mutta joka tapauksessa se vaikuttaa työpaikan normaaliin arkeen.

**KRIISI- TAI  
POIKKEUSTILANNE**

=

**ÄKILLINEN SISÄINEN TAI ULKOINEN  
TAPAHTUMA, JOKA VAIKUTTAA TYÖPAIKAN  
TOIMINTAAN JA TUOTANTOON. VOI  
OLLA MITTAKAAVALTAAN ISO TAI PIENI,  
GLOBAALI TAI PAIKALLINEN.**

Raportissa esitellään hankkeen tulokset viidessä luvussa. Tarkastelemme, minkälaisia kokemuksia teollisuusyrityksissä on kriiseistä, miten kriisitilanteissa viestitään, miten vastavuoroista joustavuutta voidaan hyödyntää kriisitilanteessa ja miten työntekijöiden osaaminen voidaan ottaa kriiseissä käyttöön. Lopuksi pohdimme johtamisen ja luottamuksen merkitystä kriisitilanteissa.

# MITÄ TUTKITTIIN JA MITEN

Hankkeen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1 Miten teollisuuden työntekijät osallistuvat ja miten heitä osallistetaan kriisitilanteiden hoitamiseen työpaikoilla ja varautumiseen tuleviin kriiseihin?**
- 2 Miten organisaatiot mahdollistavat työntekijöiden toiminnan ja osaamisen hyödyntämisen kriisitilanteissa?**

Hankkeen tutkimusaineistoina ovat metalli-, kemian- ja puutuoteteollisuuden työntekijöille ja pääluottamusmiehille kohdistettu kysely ja seitsemän mainittujen alojen yrityksen johtajan haastattelut. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä huhti-toukokuussa 2023 ja haastattelut kesä-elokuussa 2023.

Tampereen yliopiston ja Teollisuusliiton tutkijat koostivat kyselyn kysymykset yhteistyössä. Kysymykset koskivat joustavia työjärjestelyitä, johtamista ja viestintää kriisitilanteissa sekä valmiuksia kriisien kohtaamiseen. Kaikki vastaajat ovat Teollisuusliiton jäseniä ja heidät tavoitettiin liiton kautta. Teollisuusliiton tutkimusyksikkö toteutti kyselyn, jonka vastaajaryhmiä oli kaksi. Kysely kohdistettiin (1) Teollisuusliiton kemian-, metalli- ja puutuoteteollisuuden pääluottamusmiehille sekä (2) jäsenpaneelin niille kyseisten teollisuusalojen palveluksessa työskenteleville jäsenille, jotka eivät toimi pääluottamusmiehen tehtävissä, joskin heillä voi olla muita luottamustehtäviä. Jäsenpaneelin kautta tavoitettuja vastaajia kutsutaan tässä raportissa tuotantotyöntekijöiksi. Teollisuusliiton jäsenpaneeli on tarkoitettu kaikille työelämän käytettävissä oleville jäsenille, joilla on toimiva sähköpostiosoite. Jäsenpaneeliin osallistuvat ovat vapaaehtoisia jäseniä, jotka ilmoittautuvat paneeliin vuodeksi kerrallaan. Kysely lähetettiin yhteensä 3 293 Teollisuusliiton jäsenelle, joista 1 284 oli pääluottamusmiehiä ja 2 009 jäsenpaneelin tuotantotyöntekijöitä. Vastauksia saatiin 1 562. Vastaajista 579 toimii pääluottamusmiehenä ja 983 on tuotantotyöntekijöitä. Kyselyn vastausaktiivisuus oli näin ollen 48 prosenttia, joka on sähköisille kyselyille erittäin hyvä.

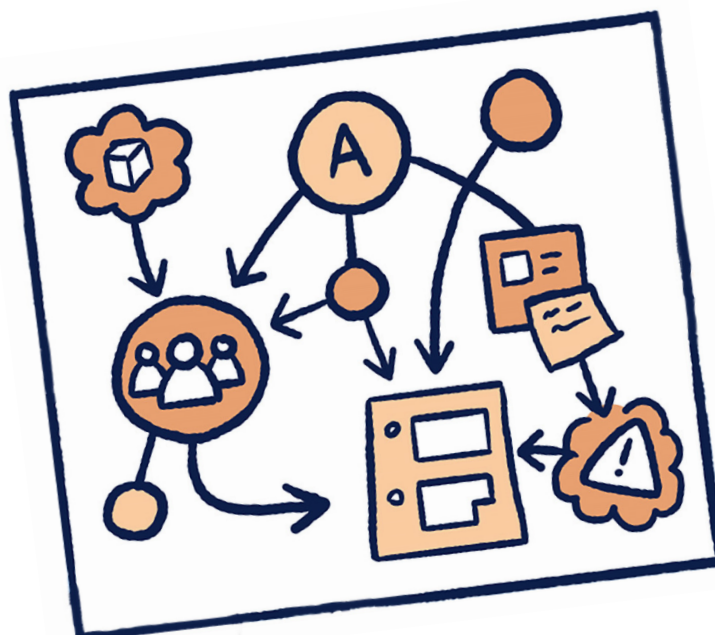
Taustatietoja kuten sukupuolta, ikää, sopimusalaa tai kieltä ei kysytty vastaajilta, vaan ne haettiin jäsenrekisteristä. Koko kyselyaineiston vastaajista 1 124 työskentelee metalliteollisuudessa (osuus 72 %), 224 kemianteollisuudessa (14 %) ja 214 puutuoteteollisuudessa (14 %). Vuonna 2023 Teollisuusliiton koko jäsenistöstä yli puolet työskenteli metallialoilla, ja reilu kymmenesosa puutuoteteollisuudessa ja kemianteollisuudessa kummassakin. Kyselyyn vastanneista enemmistö on miehiä (78 %) ja viidennes naisia (22 %). Osuudet ovat hyvin lähellä Teollisuusliiton koko jäsenistön sukupuolijakaumaa vuonna 2023. Suurimmalla osalla vastaajista on suoritettuna ammatillinen tutkinto. Vastaajista noin kolmannes oli alle 45-vuotiaita, hieman yli kolmannes 46–55-vuotiaita ja yli 55-vuotiaita oli hieman alle kolmannes. (Ks. Liitetaulukko 1.).

Haastatteluaineiston keräsivät Tampereen yliopiston tutkijat. Haastatteluaineisto koostuu seitsemästä kemian-, metalli- ja puutuoteteollisuusyritysten ylimmän johdon ja keskijohdon haastattelusta. Haastattelut johtajat tavoitettiin työnantajaliittojen ja hankkeen tutkijoiden verkostojen kautta. Toteutimme haastattelut

Zoom-videopuheluseroivelluksella lukuun ottamatta yhtä puhelimitse toteutettua ja yhtä Tampereen yliopiston tiloissa tehtyä haastattelua. Haastattelujen teemoina olivat yrityksen aiemmat kokemukset toiminnasta ja työntekijöiden osaamisen käytöstä kriisitilanteissa, kriisien hallinnan suunnittelu ja tulevaisuuden kriisit. Haastattelut litteroitiin ulkopuolisen yrityksen toimesta. Haastatteluaineistoa ovat käsitelleet ainoastaan Tampereen yliopiston tutkijat. Yritykset ja niiden edustajat esiintyvät tässä tutkimusraportissa ja muissakin hankkeen julkaisuissa anonymisoituina. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kahdeksan ja he edustivat kuutta eri puolilla Suomea sijaitsevaa yritystä. Haastateltujen henkilöiden nimikkeitä olivat esimerkiksi toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja, kaikki heistä olivat esihenkilöasemassa. Käytämme tässä raportissa heistä yhteisnimitystä ”johtaja”. Lisäksi tässä raportissa viitataan johtoon tai johtajistoon, kun tulkitaan työntekijäkyselyä, jolloin johdolla viitataan organisaation koosta riippumatta henkilöihin, jota kantavat kokonaisvastuuta yrityksen toiminnasta.

Tutkimushankkeessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) hyvän tieteellisen käytännön ohjetta (HTK). Tampereen yliopistossa aineistoja on säilytetty ja käsitelty Tampereen yliopiston tutkimuseettisten aineistonhallintaa koskevien linjausten mukaisesti. Teollisuusliiton tutkimusyksikkö pseudonymisoi kyselyaineiston ja avovastaukset sekä toteutti data-analyytit. Sekä kyselyn vastaajille että haastatelluille on toimitettu hankkeen tietosuojailmoitus ja kerrottu heidän henkilötietojensa käsittelystä. Kyselyaineistoa on tutkimusyksikössä käsitelty kaikissa vaiheissa tietoturvalisesti yleistä tietosuojasetusta (GDPR) noudattaen. Aineistoa on siirretty Tampereen yliopiston tutkijoiden käyttöön ainoastaan suojatun yhteyden kautta ja ilman henkilötietoja. Kyselyaineisto säilytetään ja arkistoidaan pseudonymisoiduna. Hankkeen kyselyaineistoon on pääsy ainoastaan Teollisuusliiton tutkimusyksikön kyselytiimin jäsenillä.

Kyselyaineisto analysoitiin kuvailevilla menetelmillä eli frekvensseillä ja ristiintaulukoinneilla. Kyselyn avovastauksia käytettiin laadullisena aineistona, ja sitä sekä haastatteluja analysoitiin sisällönanalyttisin keinoin (esim. Tuomi & Sarajärvi 2018). Kyselyn avovastaukset luokiteltiin pääluottamusmiesten ja tuotantotyöntekijöiden vastauksiin ja ne analysoitiin erikseen. Käytämme tässä raportissa aineistolainauksien yhteydessä vastaajista lyhenteitä TT (työntekijä) ja PLM (pääluottamusmies).



# TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Hankkeen teoreettinen tausta rakentuu resilienssin, joustavuuden ja osallisuuden käsitteiden varaan. Tuomme käsitteet yhteen tarkastellaksemme organisaatioiden kriisi- tai poikkeustilanteissa toimimista ja niiden hoitamista erityisesti työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys pohjautuu ajatukseen työntekijöiden toiminnan keskeisyydestä kriisi- ja poikkeustilanteissa: työntekijöillä oleva tieto, kokemus ja osaaminen työnsä käytännön toteutuksesta sekä ongelmanratkaisutaito ovat merkityksellisiä, kun organisaatioissa mietitään ratkaisuja yllättäviin tilanteisiin. Tällaiset tilanteet voivat olla pienempiä poikkeustilanteita organisaation toiminnassa ja työn organisoinnissa, osa taas esimerkiksi koronapandemian kaltaisia isompia kriisejä (Koivunen ym. 2023; Saari ym. 2021; Saari ym. 2023).

Resilienssin käsite on monimerkityksellinen ja sitä on myös hyödynnetty eri tieteenaloilla monin tavoin. Yhteiskuntatieteellisissä tarkasteluissa on kiinnostuksen kohteena ollut kokonaisten yhteiskuntien kestävyys, erilaisten organisaatioiden ja ryhmien muutosjoustavuus sekä yksilöllinen ja psykologinen sopeutumiskyky. Myös työmarkkinoiden tai terveydenhuollon kykyä toimia joustavasti muuttuvissa olosuhteissa on lähestytty resilienssin käsitteen avulla. Lisäksi on jäljitetty muun muassa teknologista ja ekologista resilienssiä. (Pursiainen 2023.)

Pelkästään organisaation näkökulmasta tarkasteltuna resilienssiä voidaan lähestyä monitasoisena ja -ulotteisena ilmiönä. Se voi olla organisaation yksittäisten jäsenten, ryhmien tai koko organisaation joustavuutta. Eri tasoilla ilmenevä joustavuus voi puolestaan määrittyä ominaisuudeksi, toimintatavaksi, resursseiksi tai rakenteisiin ja prosesseihin liittyväksi asiaksi (esim. Alasoini & Selander 2023). Lisäksi viimeaikainen tutkimus on kiinnittänyt huomiota organisaatioiden sisäisiin ja organisaatioiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin, kuten luottamukseen ja tiedon jakamiseen (Barton & Kahn 2019; You & Williams 2023).

Esittelemme tässä oman, työyhteisön aktiiviseen jäsenyyteen kytkeytyvän näkökulmamme organisaation resilienssiin. Nimeämme sen keskeisiksi edellytyksiksi vastavuoroisuuden ja osallisuuden. Käsitteen monimerkityksellisyys asettaa omat haasteensa empiirisille tutkimuksille, mutta keskittämällä tarkastelua voidaan tarttua joihinkin resilienssiä kuvaaviin osatekijöihin (esim. Alasoini & Selander 2023).

# ORGANISAATION RESILIENSSI

Useimmiten organisaation resilienssillä tarkoitetaan joko organisaation selviytymistä ja palautumista ulkoisista uhista tai organisaation sopeutumista toimintaympäristön ja olosuhteiden jatkuviin muutoksiin (Pursiainen 2023). Lisäksi tutkimuskirjallisuudessa nostetaan esiin oppimiskyky ja organisaation uudistuminen osana tätä selviytymistä ja sopeutumista (Lengnick-Hall ym. 2011; Youssef & Luthans 2007, 778). Yllättävien tilanteiden ratkaiseminen vaatii yhteistyötä, jossa luodaan yhteistä ymmärrystä ja toimintatapaa. Ongelmanratkaisuun tähtäävässä yhteistyössä punnitaan vaihtoehtoisia ajattelu- ja toimintamalleja, tehdään päätöksiä ja toteutetaan erilaisia toimenpiteitä käytännössä.

Poikkeus- ja kriisitilanteissa joudutaan usein toimimaan ja tekemään päätöksiä ennalta käytännössä testaamattoman tiedon pohjalta. Kun kokeillaan jotain, mitä ei ole ennen kokeiltu, saadaan uutta tietoa, jota refleктоimalla myös opitaan uutta. Organisaation uudistuminen liittyykin valmiuteen käyttää ja jatkojalostaa tällaista uutta tietoa organisaation toiminnan kehittämiseen.

Oppimiseen ja uudistumiseen liittyy läheisesti myös kyky ennakoitiin (Duchek 2020). Organisaatiot toimivat osana monimutkaisia globaaleja, yhteiskunnallisia ja paikallisia järjestelmiä, jotka ovat eri tavoin toisiinsa sidoksissa ja vaikeasti hallittavissa. Resilienteissä organisaatioissa riskien ja uhkien ennakoinnista muodostuu toimintatapa, jonka avulla uusia käytäntöjä kehitetään jatkuvasti. Täten uudistuminen ei tapahdu vain välttämättömyydestä reagoida organisaatioon ulkoapäin kohdistuneisiin riskeihin ja uhkiin erityisissä kriisi- tai poikkeusolosuhteissa. (Pursiainen 2023; myös Holling 2001.)

Alessandro Annarelli ja Fabio Nonino (2016) jakavat organisaatioiden resilienssin staattiseen ja dynaamiseen. Staattinen resilienssi perustuu häiriöihin varautumiseen ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin, joiden avulla minimoidaan häiriötilanteen toteutumisen todennäköisyys sekä heikennetään sen mahdollista vaikutusta, jos se kuitenkin toteutuu. Dynaaminen resilienssi sen sijaan perustuu organisaation kykyyn hallita häiriöitä ja toimia odottamattomissa tilanteissa, jotta niiden haitalliset seuraamukset heikkenisivät ja organisaatio palautuisi nopeammin alkuperäiseen tilanteeseen tai jopa uudistuisi ja vahvistuisi niiden kautta. Staattista resilienssiä tarvitaan jo ennen kriisi- tai poikkeustilannetta, kun taas dynaaminen resilienssi on tarpeen kriisitilanteen realisoituessa.

Tässä tutkimuksessa lähestymme organisaatioiden staattista ja dynaamista resilienssiä toimintakulttuurin käsitteen avulla. Kun resilienssi ei ole ainoastaan reagointia pakon edessä, vaan proaktiivista, jatkuvaa organisaation ja uusien toimintamallien kehittämistä, voidaan puhua strategisesta resilienssistä (Boin & van Eeten 2013). Tällöin resilienssi on toimintakulttuuriin kiinnittyvä strateginen toimintatapa, jonka lähtökohtana on jatkuvan muutoksen hyväksyminen kaiken toiminnan taustalla vaikuttavaksi tosiasiaksi. Siinä korostuu avoimuus ja halu kokeilla erilaisia strategioita ja toimintatapoja, resurssien suuntaaminen myös uusille avauksille sekä lyhyen aikavälin voittojen tavoittelun sijaan pidemmälle kurottavan kestäväen toimintavan suosiminen. (Hamel & Välikangas 2003; Välikangas & Romme 2013.)

Strateginen resilienssi on oppivan organisaation ominaispiirre. Strategisesti resilientin organisaation toimintakulttuuria luonnehtii kaikkia arvostava johtaminen sekä osallistavaa ja demokraattista päätöksentekoa suosivat toimintatavat. Hyviä vuorovaikutussuhteita edistetään aktiivisesti yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Janhonen 2018; Lee ym. 2013.)

Organisaatiot voivat kehittää resilienssiä esimerkiksi luomalla työyhteisön sisällä yhteistä visiota, jaettuja arvoja ja yhteistä puhetapaa. Resilienssiä edistävät työntekijöiden itseohjautuvuus, hajautetut vaikutusmahdollisuudet ja vastuut hierarkkisen johtamistavan sijasta. Niillä voidaan tukea neuvokkuutta, luovuutta ja rohkeutta poiketa totutuista toimintatavoista. Kun työilmapiiri ja -ympäristö koetaan turvalliseksi työntekijät ovat valmiimpia jakamaan hiljaista tietoa. (Lengnick-Hall ym. 2011.)

Toimintakulttuurin keskeisiksi resilienssitekijöiksi nimeämme vastavuoroisen joustavuuden ja osallisuuden (vrt. Alasoini & Selander 2023). Keskitymme näihin ulottuvuuksiin pohtiessamme yritysten tapoja ottaa työntekijöitään mukaan ja hyödyntää heidän osaamistaan kriisi- ja poikkeustilanteiden ennakoinnissa, niissä toimimisessa, niistä selviytymisessä ja oppimisessa. Ymmärrämme organisaation resilienssin monitasoisena kollektiivisena ominaisuutena, joka muodostuu organisaation yksiköiden ja työntekijöiden kyvyistä, toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Se on kykyä kehittää ratkaisuja organisaation toiminnan jatkuvuutta uhkaaviin yllättäviin tilanteisiin ja oppia näistä tilanteista. (Lengnick-Hall ym. 2011.)

## ORGANISAATION RESILIENSSI ELI MUUTOSKESTÄVYYS MUODOSTUU ORGANISAATION ERI OSIEN JA RYHMIEN OSAAMISESTA, TOIMINNASTA JA VUOROVAIKUTUKSESTA.

### VASTAVUORONEN JOUSTAVUUS

Organisaatioiden resilienssiä tutkinut Jessica K. Kamrath (2018) toteaa resilienssin olevan vastavuoroinen prosessi, jossa työskennellään yhdessä erilaisten haasteiden ylittämiseksi samalla kartuttaen prosessiin osallistuvien osaamista, luottamusta ja mahdollisuuksia toimimiseen. Työyhteisön jäsenet tulkitsevat kollektiivisesti tapahtuneita asioita ja niihin liittyviä kokemuksia, yhteisön ongelmanratkaisua, selviämistä ja oppimista. Vastavuoroiset suhteet työnantajan ja työntekijöiden välillä toimivat puskurina poikkeus- ja kriisitilanteissa.

Vastavuoroinen joustavuus tarkoittaa tasapainoilua työntekijän ja työnantajan intressien välillä. Työnantaja pyrkii organisaation tehokkuuteen ja kilpailukykyyn, kun taas työntekijät tavoittelevat yleensä työllisyyttä, riittävää tulotasoa ja uramahdollisuuksia, liiallisen kuormituksen vähentämistä ja heille itselleen sopivaa elämäntapaa (Reilly 2001). Kilpailukyvyyn ylläpitämiseen tähtävän työn joustavuuden on katsottu toteutuvan usein työntekijöiden tarpeiden kustannuksella, mutta toisaalta työn joustavuuden on nähty myös mahdollistavan heille työn ja muun elämän velvoitteiden paremman yhteensovittamisen (Hofäcker & König 2013).



Joustavuuden voi jaotella työntekijäkeskeiseksi ja yritys- tai työnantajakeskeiseksi joustavuudeksi. Työntekijäkeskeisessä joustavuudessa työntekijällä on enemmän vapautta valita työaikansa henkilökohtaisten mieltymystensä ja esimerkiksi perhe-elämän vaatimusten mukaan. Yrityskeskeisessä joustavuudessa työn tekemistä säätelevät esimerkiksi tuotteiden tai palvelujen kysynnän vaihtelu, tuotantokoneiden ajoajat tai investoidun pääoman optimaalinen hyödyntäminen. (Gareis & Korte 2002.)

Joustavuus ilmenee työpaikalla joustavina työjärjestelyinä, kuten joustavuutena työtehtävissä, työntekijöiden määrässä, työajoissa, työn tekemisen paikassa ja palkoissa (Reilly 2001). Yrityskeskeisiä joustavuuden muotoja ovat ylityöt, vuorotyöt ja epätyypilliset työajat, kun taas esimerkiksi koulutus ja perhevapaat ovat työntekijäkeskeisiä joustoja. Joustavat työajat, työajan lyhentäminen ja osa-aikatyö ovat luokiteltavissa molempien osapuolten intressejä palveleviksi joustavuuden muodoiksi. (Chung & Tijdens 2013.)

Vastavuoroisessa joustavuudessa konkretisoituu organisaation johtamistavan vaikutukset työntekijöiden toimintamahdollisuuksiin sekä toisaalta työntekijöiden toiminnan vaikutusten heijastuminen johtamiseen. Vastavuoroinen joustavuus toimintakulttuurin piirteinä asettuu siis työnantajan ja työntekijöiden välisiin suhteisiin ja ilmentää näin ollen organisatorisen resilienssin sosiaalista ulottuvuutta. Tarkastelemme vastavuoroista joustavuutta poikkeamisena totutuista toimintatavoista tiettyihin olosuhteisiin reagoimiseksi, niistä selviytymiseksi sekä oppimiseksi, jotta organisaatiota on myös mahdollista kehittää muutostilanteiden avulla.

## VASTAVUOROINEN JOUSTAVUUS PERUSTUU TYÖNTEKIJÖIDEN JA TYÖNANTAJIEN TARPEIDEN YHTÄAIKASEEN HUOMIOINTIIN JA NIISTÄ NEUVOTTELUUN.

## OSALLISUUS

Osallisuudella voidaan tarkoittaa muun muassa kuulumista, yhteisyyttä tai suhteissa olemista. Osallisuus kytkeytyy aina johonkin tiettyyn kontekstiin, kuten konkreettiseen toimintaympäristöön tai käytäntöihin. Yksilöllisenä kokemuksena osallisuuden ajatellaan usein tarkoittavan mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa yksilölle itselleen merkityksellisen ja tärkeän yhteisön toimintaan ja siten kokea olevansa osa tätä yhteisöä. Osallisuus on siten yhtä aikaa kokemuksellista ja toiminnallista. (Eskelinen ym. 2019, 61.) Osallisuuden kokemuksen on todettu olevan keskeinen hyvinvoinnin osatekijä (Leemann ym. 2018, 12–13).

Työyhteisössä osallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa osa sitä, ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä osallistua organisaation päätöksentekoprosesseihin. Organisaatioiden toimintakulttuureissa saattaa olla ajatus- ja toimintamalleja sekä käytäntöjä, jotka yhtäältä tukevat osallisuutta ja toisaalta estävät sitä. Työntekijöiden osallisuuden mahdollisuudet ja esteet työelämässä kiinnittyvät muun muassa työehtoihin ja työolosuhteisiin. (Eskelinen ym. 2019.)



Työntekijän osallisuuden tarkastelussa näkökulmat ovat karkeasti jakautuneet työelämysuhteita analysoivaan ja liikkeenjohdolliseen lähestymistapaan. Työelämysuhteiden näkökulmasta on ollut tärkeää tarkastella työntekijöiden erilaisia toimija-asemia ja vaikutusmahdollisuuksia, kun taas liikkeenjohdollista lähestymistapaa ovat kiinnostaneet henkilöstöressurssien johtamiseen ja työn tuottavuuteen liittyvät kysymykset. (Kettunen 2021, 14–32.) Esimerkiksi osallistumista päätöksentekoon on tarkasteltu välineellisesti tehokkuuden tai tuottavuuden tuojana (Black & Gregersen 1997; Kuokkanen 2021). Innovatiivisen kilpailukyky-yhteisön jäsenyys vaatii työntekijältä oman työnteon, työkyvyn ja henkilökohtaisten ominaisuuksien jatkuvaa tarkastelua suhteessa organisaation kilpailukykyyn (Lindström & Taipale 2021; Kettunen 2021, 178).

Osallisuus kytkeytyy organisaation valtajärjestelmään, jolloin joidenkin työyhteisön jäsenten osallisuuden vahvistuminen voi uhata toisten asemaa (Heller 2003). Näin ollen osallisuus voi tuoda esiin organisaation sisäisiä jännitteitä henkilöiden ja henkilöstöryhmien välillä. Osallisuutta tukevia osatekijöitä ovat työntekijälähtöinen osallistuminen, työnantajalähtöinen osallistaminen sekä kaikki ne organisaation toimintakulttuuriin kytkeytyvät käytännöt, jotka vahvistavat työntekijöiden toimijuutta ja lisäävät heidän osaamisensa hyödyntämisen mahdollisuuksia kriisi- ja poikkeustilanteissa.

**OSALLISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ ON MAHDOLLISUUTTA OSALLISTUA JA VAIKUTTAA OMAAN TYÖHÖN LIITTYVIIN ASIOIHIN, TYÖN JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEEN SEKÄ NIITÄ KOSKEVAAN PÄÄTÖKSENTEKOON. SE ON MYÖS OMAN OSAAMISEN LAAJAMITTAISTA HYÖDYNTÄMISTÄ JA UUDEN OPPIMISTA.**



# TULOKSET

## 1. KUN KRIISI OSUU KOHDALLE: KRIISI- JA POIKKEUS- TILANTEET TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ

Teollisuusyrityksissä kriisitilanteita on aiheuttanut viime vuosina erityisesti maailmanlaajuinen koronapandemia. Se vaikutti Suomessa toimivien teollisuusyritysten toimintaan monin eri tavoin. Joillakin työpaikoilla työn määrä kasvoi äkillisesti, toisissa teollisuusyrityksissä tilaukset puolestaan vähentyivät, minkä seurauksena tuotantoa hidastettiin, seisautettiin tai jopa ajettiin alas. (Anttila 2021.) Käytimme tässä hankkeessa koronapandemiaa esimerkkinä isosta, yllättävästä ulkoisesta kriisistä lähtiessämme tutkimaan yritysten ja työntekijöiden kokemuksia kriisitilanteista ja niistä selviämisestä.

Useassa tutkimuksemme kohteena olleessa yrityksessä koronapandemiasta seurasi johtajien haastattelujen mukaan ensin kysynnän nopea kasvu ja sen jälkeen äkillinen lasku. Voimakasta kysynnän vaihtelua kohdattiin erityisesti kemian- ja puutuoteteollisuuden yrityksissä. Kemianteollisuuden yritykset valmistivat muun muassa hygienia- ja terveystuotteita, joiden kysyntä oli koronakriisissä voimakasta. Puutuoteteollisuudessa kysyntää nosti puolestaan rakennusalan investointien kiihtyminen pandemian aikana.

Pandemia aiheutti kohdeyrityksissämme myös raaka-aineiden ja komponenttien saatavuusongelmia, sillä alihankkijoiden tehtaita suljettiin ja logistiikkaketjut häiriintyivät. Saatavuusongelmat vaikeuttivat asiakastilauksiin vastaamista sekä aiheuttivat yrityksissä virhearviointeja aikatauluista ja tuotantomääristä. Toimitusten viivästyminen asiakkaille aiheuttivat lisäksi tartuntariskin torjuminen ja sairastumiset. Haastattelemamme kemianteollisuuden yrityksen johtaja kuvasi pandemian tuomia haasteita seuraavasti:

*”Ja sit tietysti yhdistettynä näihin muihin pandemian aiheuttamiin toimitusketjuhaasteisiin, niin siinä oli aikamoista taiteilemistä, et miten me varmistetaan sitte oma raaka-ainesaatavuutemme ja pystytään sit turvaamaan nää meidän toimitukset.”*

Koronapandemian jälkeen kysyntä on laskenut voimakkaasti erityisesti puutuoteteollisuuden yrityksissä, joissa rakennusalan hiljentyminen on aiheuttanut taloudellisen kriisin. Siihen ovat myötävaikuttaneet lisäksi Venäjän hyökkäyssotaa Ukrainassa seurannut inflaatio, korkojen nousu ja kuluttajaluottamuksen lasku. Sota Ukrainassa on myös aiheuttanut kohdeyrityksissämme vetäytymispäätöksiä Venäjältä sekä asiakkaiden ja kohdemaiden muutoksia. Energian tuonnin päättyminen Venäjältä on myös ajanut erityisesti metalliteollisuusyritysten alihankkijoita erään haastattelemamme johtajan sanoin ”kriittisiin tiloihin”, mikä on osaltaan vaikeuttanut komponenttien saatavuutta.

Koronapandemian ja Venäjän hyökkäyssodan lisäksi erityisesti metalliteollisuusyritysten alihankkijoilla tapahtuneet tulipalot ovat johtajien haastattelujen mukaan aiheuttaneet komponenttien saatavuusongelmia ja niiden kautta poikkeustilanteita yrityksissä. Paikallisia poikkeustilanteita aiheuttavat erityisesti puutuoteteollisuuden yrityksissä myös ajoittaiset tapaturmat tehtaalla. Nämä teollisuusyritysten kohtaamat eri kokoiset kriisi- ja poikkeustilanteet luovat tarvetta tuotantotyöntekijöiden tavanomaista suurempaan joustavuuteen.

Teollisuusliiton jäsenille lähetetyssä kyselyssä työntekijät saivat halutessaan kertoa avokysymyksessä omalla työpaikallaan kohdatuista kriiseistä ja niistä selviämisestä. Sekä tuotantotyöntekijöiden että pääluottamusmiesten vastauksissa kerrottiin erityisesti koronakriisiin liittyvistä kokemuksista. Koronakriisistä oli työntekijöiden mukaan selvitty enimmäkseen melko hyvin. Jotkut vastaajat tosin kritisoiivat johdon toimia koronakriisissä joko puutteellisina tai liioiteltuina, toiset taas pitivät toimia oikein mitoitettuina, kuten seuraava vastaaja:

*”Hyvin on selvitty. Koronakriisissä seurattiin viranomaisten ohjeistusta eikä lähdetty vähättelemään tai suurentelemaan.” (PLM, metalli, mies)*

Työntekijöiden vastauksissa tuotiin esiin koronakriisin lisäksi muitakin kriisejä. Kyselyyn vastanneiden työpaikoilla oli kohdattu esimerkiksi tulipaloja ja kyberhyökkäyksiä, jotka olivat vaatineet tuotannon pysäytyksiä ja muita erityisjärjestelyjä. Useat vastaajat toivat esiin myös tehtailla tapahtuneita tapaturmia, onnettomuuksia ja kuolemantapauksia. Niitä kuvattiin monesti järkyttävinä ja työntekijöiden sanoin traumaattisina kokemuksina, joissa työnjohdolta odotettiin inhimillistä reagointia, kuten kriisiavun järjestämistä. Yksi työntekijä totesi, että onnettomuustilanteet ovat työntekijän näkökulmasta paljon koronakriisiä suurempia kriisitilanteita. Vaikka koronapandemia kosketti kaikkia työntekijöitä jollain tavoin, se saattoi olla työntekijöille vaikeammin hahmotettava kriisi verrattuna heitä lähelle tulleisiin ja heidän henkilökohtaisella tasolla kokemiinsa työpaikan kriisitilanteisiin.

Päälouottamusmiesten vastauksissa sekä kiiteltiin että suhtauduttiin kriittisesti työnantajan toimintaan ja työpaikan selviytymiseen kriiseistä. Myönteisissä kommentteissa keuhuttiin nopeaa reagointia, molemminpuolista joustamista ja yhteistyötä. Kriittisissä vastauksissa sen sijaan moitittiin toimintaa ja päätöksentekoa hitaaksi sekä ohjeita epämääräisiksi, kuten seuraavassa lainauksessa:

*”Tällä hetkellä olemme jatkuvasti tuotannossa myöhässä, koska yrityksen johto ei osaa toimia tilanteiden mukaan. Suunnittelu tökkii, osat tilataan myöhässä, jos ollenkaan. Johdon määräyksiä pitää noudattaa pilkulleen, ja jos niistä poiketaan, työnjohto saa satikutia ja seuraavaksi totta kai työntekijät. Eli jos tulisi kriisitilanne, en tiedä, kauanko firma olisi pystyssä.” (PLM, metalli, mies)*

Osassa vastauksia kuitenkin huomioidaan työnantajan vastuullisuus toiminnassa ja halu toimia yhteistyössä työntekijöiden kanssa:

*”Korona-aikana täällä oli tilauskannan romahtaminen, mutta yhteistyössä työnantajan kanssa sovimme erilaisista toimenpiteistä, jotta työntekijät eivät kärsisi liikaa. Se on tullut selväksi, että työnantaja haluaa pitää kaikki työntekijät terveinä.” (PLM, kemia, mies)*

*”Yhteistyötä tekemällä ollaan selvitty. Jos työnantaja sooloilisi, niin ei oltaisi selvitty.” (PLM, kemia, mies)*

Teollisuustyöpaikoilla on siis kohdattu monenlaisia kriisejä ja tulevaisuudessakaan niiltä ei voida välttyä. Seuraavissa luvuissa tarkastelemme, miten kriiseissä toimitaan ja miten niissä toivotaan ja suunnitellaan toimittavan jatkossa.



## 2. VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS KRIISITILANTEISSA: MITÄ TAPAHTUU JA KUINKA SIITÄ KERROTAAN

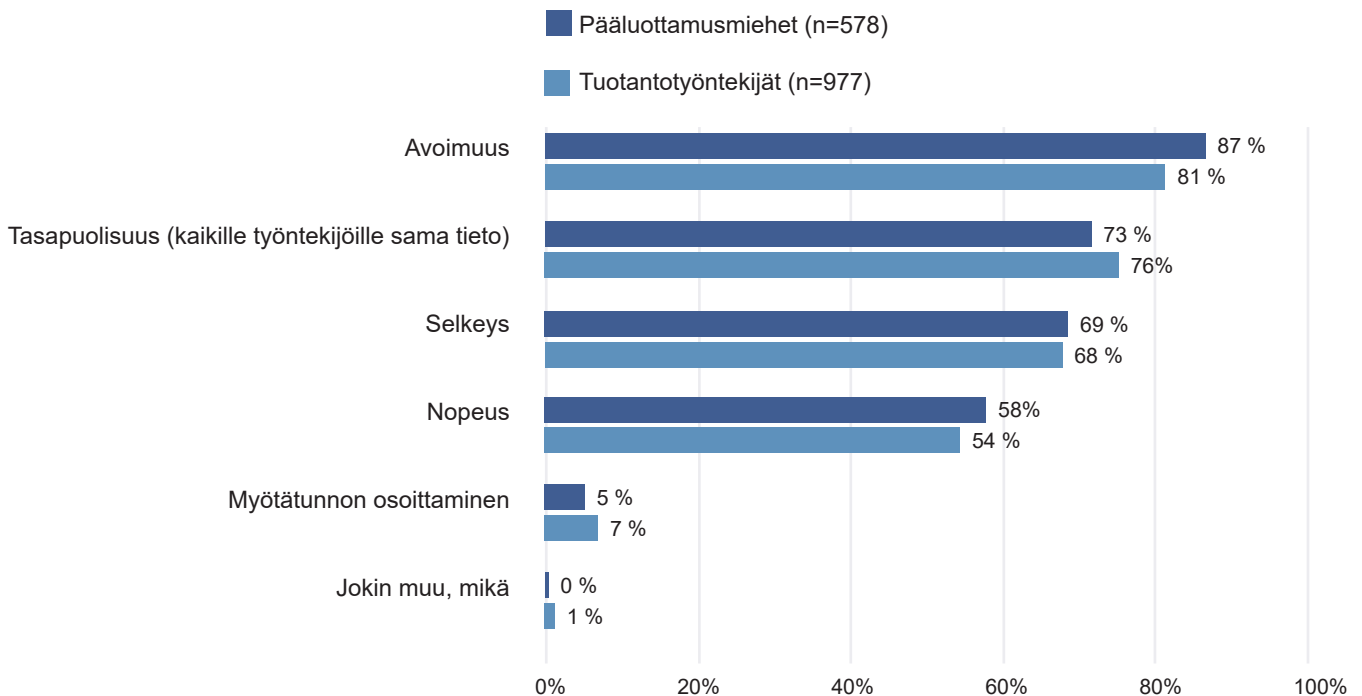
Kun työpaikkaa kohtaa kriisi, käynnistyy myös viestintä kriisistä. Tarkastelemme tässä erityisesti organisaation sisäistä viestintää, eli miten kriisi- ja poikkeustilanteista on viestitty työntekijöille ja miten niistä toivottaisiin viestittävän. Kriisiviestinnän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi on nostettu nopeus, avoimuus, saavutettavuus ja rehellisyys. On myös olennaista, että sisäinen viestintä hoidetaan ennen ulkoista viestintää: työntekijöiden on saatava kuulla tapahtumista työnantajaltaan eikä mediasta. (Kortesuo 2016.)

## TUOTANTOTYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA: AVOINTA TIEDOTUSTA, TASAPUOLISESTI

Kyselyssämme tuotantotyöntekijät ja pääluottamusmiehet pitivät kriisi- ja poikkeustilanteiden viestinnässä tärkeimpänä asiana avoimuutta. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin molemmissa vastaajaryhmissä viestinnän tasapuolisuutta eli sitä, että kaikille työntekijöille kerrotaan samat tiedot. Tuotantotyöntekijät painottivat tasapuolisuutta hieman enemmän kuin pääluottamusmiehet. Kolmanneksi tärkeimmäksi nostettiin molemmissa vastaajaryhmissä viestinnän selkeys. Viestinnän nopeutta pidettiin vähemmän tärkeänä kuin edellä mainittuja ominaisuuksia, ja vain harva piti tärkeimpänä asiana myötätunnon osoittamista viestinnässä. (kuvio 1.)

### “JOS TYÖPAIKKAASI KOHTAISIT TULEVAISUUDESSA ÄKILLINEN KRIISI, MITEN TÄRKEITÄ SINULLE OVAT SEURAAVAT ASIAT TYÖPAIKAN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ? VALITSE SEURAAVISTA 3 ITSELLESI TÄRKEINTÄ”

(Maininnat yhteensä, %)



Kuvio 1: Pääluottamusmiesten ja tuotantotyöntekijöiden näkemyksiä kriisiviestinnästä.

Kyselymme avovastausten perusteella kriisi- ja poikkeustilanteissa tuotantotyöntekijät painottavat erityisesti viestinnän kaksisuuntaisuutta ja vastavuoroisuutta: tiedottamisella on arvonsa, mutta työntekijät toivovat, että poikkeustilanteissa pelkän informoinnin sijaan heiltä myös kysyttäisiin mielipiteitä ja ratkaisuehdotuksia, joita myös kuunneltaisiin ja joista keskusteltaisiin. Kyselyssämme kysymykseen ”Miten toivoisit johdon ottavan työntekijät mukaan kriisien ratkaisuun?” huomattavan moni tuotantotyöntekijä painotti vastauksessaan viestinnän tärkeyttä. Vastaukset olivat saman suuntaisia kuin edellä esitettyssä taulukossa, ja niissä korostettiin viestinnän avoimuutta, tasapuolisuutta ja nopeutta:

”Läpinäkyvä ja rehellinen tiedotus, mielipiteiden vastaanottaminen ja huomioiminen.” (TT, puu, mies)

”Reagoimalla nopeasti, tiedottaminen heti.” (TT, metalli, nainen)

”Niin että kaikille kerrotaan tilanne, eikä vain työnantajan suosikeille.” (TT, metalli, mies)

Vastauksissa toivottiin yksisuuntaisen kriisiviestinnän lisäksi tuotantotyöntekijöiden mielipiteiden ja ajatusten kysymistä:

”Mikäli työnantaja neuvottelisi asioista ja kysyisi mielipidettä sanelupolitiikan sijaan, olisin varmasti valmis monenlaisiin joustoihin tilanteen mukaan.” (TT, kemia, nainen)

”Työntekijöiltä pitäis reilusti kysyä mielipiteitä ennen suuria tuotantoon vaikuttavia päätöksiä.” (TT, metalli, mies)

”Kysymällä mielipidettä. Nyt tehdään ratkaisuja missä ei päätä eikä häntää, kun päätökset tekee ihmiset jotka eivät ole välttämättä koskaan tehneet tuotantotöitä.” (TT, metalli, nainen)

Tuotantotyöntekijöiden vastauksissa korostetaan sitä, että jos päätökset koskevat tuotantotyötä, tulisi työntekijöitä kuulla ennen päätösten tekemistä. Yksi syy on se, että tuotannon työntekijät voisivat tietotaitonsa perusteella auttaa ratkaisuisissa. Lisäksi mielipiteiden kuulemisen mainittiin vaikuttavan joustohalukkuuteen.

Pelkkä kysyminen ei kuitenkaan riitä, vaan tuotantotyöntekijät toivovat tulevansa aidosti kuulluiksi. Eräs vastaajista kiteyttää toiveensa näin: ”Kuunnella mitä ehdotetaan. Ei vain sanella, näin tehdään” (TT, metalli, nainen). Työntekijöille annettu mahdollisuus tulla kuulluiksi ilman, että tällä kuulemisella on vaikutuksia, jää osallistamisen tasolle. Sen sijaan aitoon osallisuuteen liittyy vaikuttamisen mahdollisuus. Vastauksissa korostuukin se, että työntekijöiden mielipiteillä ja ehdotuksilla toivotaan olevan vaikutusta:

”Kuuntelemalla avoimin mielin ideoita ja ehdotuksia ratkaisuihin” (TT, metalli, nainen)

”Toivoisin ylipäättään johdon kuuntelevan meitä. Nyt tulee ulkopuoliset konsultit ja sanovat mitä tehdään, vailla mitään tietoa tai kokemusta meidän töistä.” (TT, metalli, mies)

Kriisitilanteissa työntekijät toivovat myös keskustelua tilanteesta. Mukaan keskusteluun halutaan päälähtömiesten ohella myös kaikki muutkin työntekijät:

”Avoin keskustelu. Nykyään ei kuulu sanaakaan johdolta. Ilmoitustaululta löytyy mitä tapahtuu.” (TT, kemia, mies)

”Jos työntekijät on mukana keskusteluissa, he voivat esittää omia ideoitaan tilanteen ratkaisemiseksi ja esittää henkilökohtaisia joustohalujaan.” (TT, puu, nainen)

”Avointa keskustelua, usein työntekijät tietävät paremmin miten työt tulisi tehtyä sujuvammin, mutta meiltähän sitä ei kysytä.” (TT, metalli, nainen)



Työntekijöiden ehdotuksissa korostuu toivomus avoimesta ja tasavertaisesta keskustelusta, jossa työntekijät voisivat omaan osaamiseensa ja kokemukseensa perustuen esittää ratkaisuehdotuksia. Tuotantotyöntekijät toivovat myös, että heidät otetaan mukaan päätöksentekoon:

- "Työntekijöiden edustajia mukaan työryhmiin, joissa mietitään strategioita, miten selvittää kriisitilanteista yli. Nyt Koronatyöryhmässä ollut työntekijöiden edustusta ollenkaan."* (TT, kemia, mies)
- "Työntekijät tuntevat parhaiten työn vaatimukset, joten heidän tulisi olla mukana kaikissa keskusteluissa mitkä vaikuttavat päivittäiseen tekemiseen."* (TT, puu, mies)
- "Kriisin sattuessa johdolta tulee vain pelisäännöt. Jos eri ryhmät voisivat itse miettiä toimintatapoja kriisin sattuessa moni virhe jäisi tapahtumatta. Koska kuka tietää paremmin kun se joka työn tekee miten se kannattaa ja pystytään missäkin tilanteessa parhaiten hoitamaan."* (TT, kemia, nainen)

Työntekijöiden näkemyksissä korostuu siis vahvasti toive siitä, että heidät otettaisiin mukaan kriisitilanteiden ratkomiseen. Työntekijöiden mukaan kriisitilanteessa viestintä alkaa johdon tiedotuksesta siitä mitä on tapahtunut. Tälle tasolle ei kuitenkaan pidä jäädä, vaan viestintä jatkuu kaksisuuntaisena, eli työntekijöiltä myös kysytään mielipiteitä, heitä kuullaan aidosti ja heidät otetaan mukaan keskusteluihin ja päätöksentekoon. Aidon keskusteluyhteyden kautta päästään myös kehittämään toimintaa ja saadaan siten työntekijät mukaan kriisin ratkaisuun.

Edellä esiteltyjen havaintojen pohjalta muodostimme kriisitilanteita varten viestinnän ja vuorovaikutuksen toimintamallin (5K-malli), joka esitellään tämä luvun lopussa. Lisää siitä, miten työntekijät näkevät voivansa osallistua kriisien ratkaisuun, kerrotaan luvuissa 3 ja 4.

## **PÄÄLUOTTAMUSMIESTEN NÄKÖKULMA: TILANNEKUVA SELKEÄKSI**



Päáluottamusmies on työntekijöiden edustaja työpaikalla. Hän neuvottelee ja sopii paikallisesti sovittavista asioista työnantajan kanssa. Päáluottamusmies myös väittää tietoa työntekijöiden ja työnantajan välillä. Hänellä on YT-lain mukainen oikeus saada tietoa talouteen ja tuotantoon liittyvistä asioista säännöllisesti työnantajalta. Ylipäätään päáluottamusmies auttaa kaikissa työsuhteeseen liittyvissä asioissa työntekijöitä. Päätoimisia päáluottamusmiehiä on etenkin suurimmilla työpaikoilla. Työpaikasta riippuen osa päáluottamusmiehistä osallistuu itse myös tuotantotyöhön.

Päáluottamusmiesten vastaukset kriisiviestintään liittyen olivat samansuuntaisia kuin tuotantotyöntekijöillä. Päáluottamusmiesten vastaukset ovat luokiteltavissa neljään eritasoiseen ryhmään: (1) hyvä tiedottaminen, (2) työntekijöiden kuunteleminen, (3) avoin keskustelu ja työntekijöiden ideoiden huomioon ottaminen päätöksenteossa sekä (4) päáluottamusmiesten mukaan ottaminen päätöksentekoprosesseissa.






Tiedottamisen osalta nostettiin esiin avoimuus ja rehellisyys, joilla viitattiin siihen, että vallitsevasta kriisi- tai poikkeustilanteesta kerrotaan mahdollisimman reaaliaikaisesti tai ajoissa sekä juuri sellaisena kuin se on. Rehellinen totuus voidaan vastaajien mukaan kertoa esimerkiksi erilaisten tunnuslukujen avulla sekä esittelemällä ajoissa tilanteen aiheuttamia muutoksia ja vaikutuksia. Pääluottamusmiehillä oli tärkeää tietää, mikä on tilannekuva ja miten tilannetta aiotaan hoitaa. Eräissä vastauksissa mainittiin, että vahvalla tiedottamisella tuetaan myös pääluottamusmiehen mahdollisuuksia auttaa paremmin tilanteen ratkaisemisessa. Hyvä tiedottaminen kriisitilanteessa näyttäisi vastausten perusteella olevan sisällöltään riittävää, ajoitukseltaan oikea-aikaista ja levikiltään mahdollisimman laajaa.

Suuri osa pääluottamusmiesten vastauksista koski työntekijöiden kuuntelemista sekä avointa keskustelua ja työntekijöiden ideoiden huomioon ottamista päätöksenteossa. Tarvetta työntekijöiden kuuntelemiseen perusteltiin muun muassa sillä, että työntekijöillä on usein enemmän tietoa ja kokemusta tuotannosta ja prosessityöstä sekä moniosaamista kuin työnantajalla.

-  *”Jos joutuisimme säästöjä tekemään, niin työntekijäpuolella tiedetään paremmin mahdolliset tuotannosta tulevat säästöt kuin päättäjät.” (PLM, metalli, mies)*
-  *”Toivoisin, että johto kuuntelisi enemmän työtänsä tekevää vakinaista työntekijää ja toimisi sen mukaisesti, koska hän on siinä työn arjessa päivittäin kiinni ja tiedostaa mahdolliset ongelmat ja pyrkii purkamaan mahdolliset ratkaisut näihin yhdessä työnjohdon kanssa.” (PLM, puu, mies)*

Vastauksissa työntekijöiden kuuntelemista ja heidän näkemystensä aitoa huomiointia tilanteiden arvioinnissa ja toimenpiteiden suunnittelussa kuvailtiin kaikkien yhteiseksi eduksi. Osassa pääluottamusmiesten vastauksia tuotiin esiin, että vaikka laajempi osallistaminen ei olisi ollut vakiintunut käytäntö joissain päätöksentekoprosesseissa, vähintään pääluottamusmiehen tulisi olla niissä mukana:

-  *”PLM [pääluottamusmies] ja TSV [työsuojeluvaltuutettu] mukaan kokouksiin, missä ratkaisuja tehdään.” (PLM, kemia, mies)*
-  *”Työntekijät saavat luottamusmiehen kautta ideansa esille työnantajalle.” (PLM, kemia, mies)*
-  *”Ottaisivat edes pääluottamusmiehen, mutta ikävä kyllä ei ota häntäkään.” (PLM, kemia, nainen)*

Joissakin vastauksissa mainittiin erikseen, että pääluottamusmiehen on tärkeää päästä mukaan keskusteluihin jo toimenpiteiden suunnitteluvaiheessa. Lisäksi henkilöstön edustuksen huomioimiseksi ehdotettiin erilaisia keskustelu- tai työryhmiä, joissa voisi olla mukana muitakin työntekijöitä kuin pääluottamusmiehiä. Vastauksista näkyi kaiken kaikkiaan toive yhdenvertaisesta vuoropuhelusta työpaikan eri toimijoiden kesken. Osasta vastauksista näkyi, että henkilöstön edustuksen huomiointi on vakiintunut käytäntö, kun taas osassa vastauksia koettiin, ettei edustuksellisuus ole vielä itsestään selvää.

## JOHTAJIEN NÄKÖKULMA: TAVOITTEENA Keskusteluyhteys

Tekemissämme haastatteluissa teollisuusyrityksiä edustaneet johtajat kertoivat, että heidän yrityksissään panostettiin erityisesti koronakriisin aikana paljon työntekijöiden ja työnantajien väliseen viestintään. Yrityksissä järjestettiin säännöllisiä tiedotustilaisuuksia koko henkilöstölle, tilannekatsauksia ja palavereja, joissa työntekijöille jaettiin se tilannetieto, mikä yrityksen johdolla kulloinkin oli. Tavoitteena oli ylläpitää avoimuutta, luottamusta ja yhteistä tilannekuvaa sekä luoda yhteistä henkeä. Esimerkiksi metallialan yrityksessä yrityksen johto pyrki perustelemaan työntekijöille tarvetta kriisinhallinnan toimenpiteille, mikä auttaa yhteisen kokonaiskuvan luomisessa:

*"[...] on tosi oleellista se, että ihmisille kerrotaan, että miksi. Ihmisillä voi olla erilaisia näkemyksiä ja henkilökohtasia tilanteita nyt vaikka, että miksi pitäisi tai ei pitäisi suojautua koronalta. Mut tärkeätä on myös keskustella näistä asioista, että mites se nyt esimerkiks voi vaikuttaa meidän tuotantokyvykkyyteen ja kaikkien työpaikkaan ja muuta sellasta. Nii se ehkä tuo siihen perspektiiviä, että täs pitää ajatella sitä asiaa kokonaisvaltasesti eikä vaan omasta tunteesta tai omasta tarpeesta."*

Haastattelemiemme johtajien mukaan johdon on kriisitilanteissa olennaista jakaa viesti työntekijöille nopeasti ja saman sisältöisenä koko henkilöstölle. Myös ikävien asioiden esiin tuomista pidettiin tärkeänä. Luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta rakentava vuorovaikutus on tärkeä osa kriisitilanteissa tarvittavaa resilienssiä (Janhonen 2028).

Kriisitilanteessa johdolta tullut yksisuuntainen viestintä ei kuitenkaan pelkästään riitä. Kohdeyrityksissämme työntekijöille järjestetyissä tilaisuuksissa onkin paitsi jaettu tietoa, niin myös kuunneltu työntekijöitä ja heidän tarpeitaan sekä käyty keskustelua työntekijöiden ja johdon välillä. Kemianteollisuuden yrityksessä, jossa käytiin muutosneuvotteluja, yrityksen johto kävi työntekijöiden kanssa keskustellen läpi heitä mietityttäviä asioita:

*"Et vaikka siinä muutosneuvottelujen aikana ethän sä kauheesti voi sanoa joihinkin asioihin mitään. Mutta kuitenkin semmosia turhia mietintöjä, mitä heillä oli, nii niihin pysty vastaamaan. Et vähä semmosia huhuilta leikata siipiä pois."*

Myös teknologia mahdollistaa erilaisia keinoja johdon ja työntekijöiden väliseen viestintään. Metalliteollisuuden yrityksessä pidetyissä tilaisuuksissa työntekijät ovat voineet esittää kysymyksiä viestintäsovelluksen avulla myös anonymisti, jos heillä on huoli, että "hankalan kysymyksen" esittäminen voi vaikuttaa haitallisesti omiin työmahdollisuuksiin. Tämä on tarpeen myös sen vuoksi, että kaikki työntekijät eivät halua esittää kysymyksiä julkisesti.

Johtajat korostivat, että jatkuvaa keskusteluyhteyttä johdon ja työntekijöiden välillä tulee ylläpitää myös silloin, kun akuuttia kriisiä ei ole. Tällöin yhteys on valmiina kriisin kohdatessa. Luottamusmiehillä henkilöstön edustajina on merkittävä rooli tämän keskusteluyhteyden säilyttämisessä, kuten puutuoteteollisuusyritystä edustanut johtaja toi esiin:

*”Meil on älyttömän hyvät suhteet meidän luottamushenkilöihin. Se on varmasti sitä, että puolin ja toisin pidetään jatkuvasti yhteyttä. Ei vaan, että ollaan muutosneuvotteluissa pöydän vastakkaisilla puolilla.”*

Kohdeyrityksissämme työntekijöiden kanssa viestimiseen käytettiin monia erilaisia kanavia: massatekstiviestit, ilmoitustaulut, tuotannon infonäytöt, tiedotteet sosiaaliloihin, sähköposti, intranet, sähköiset viestintäympäristöt ja pikaviestimet, joiden kautta työntekijät saavat uutisointia omaan puhelimeensa. Monikanavainen viestintä tavoittaa myös tuotannon työntekijät, jotka eivät istu toimihenkilöiden tavoin tietokoneen ääressä.

Koronakriisin aikana yrityksissä otettiin käyttöön uusia viestintäkanavia ja niistä toimivimmat ovat edelleen käytössä. Esimerkiksi kemianteollisuuden yrityksessä otettiin koronakriisin aikana tavaksi videoida koko henkilöstön tiedotustilaisuudet. Tällöin tilaisuuksia voivat seurata myös ne työntekijät, jotka eivät juuri silloin olleet työvuorossa. Tilaisuuksien videointia jatkettiin myös kriisin päätyttyä. Koronapandemian voi siis nähdä osaltaan edistäneen organisaation sisäisen viestinnän kehittämistä ja vahvistaneen siten organisaation resilienssiin kuuluvaa vuorovaikutusta.

Kriisin osuessa kohdalle on siis ensiarvoisen tärkeää viestiä siitä työntekijöille, mutta myös mahdollistaa työntekijöiden viestintä ja kuuleminen. Yksisuuntaisen alaspäin viestimisen sijaan tavoitteena voisikin olla keskusteluyhteys organisaatioiden eri toimijoiden välillä. Kriisiviestinnän tutkija Anne Laajalahti (2016) onkin esittänyt kriisiviestintä-termin korvaamista *kriisivuorovaikutuksen* käsitteellä. Laajalahden mukaan ”kriisivuorovaikutus on kaikkea sitä ihmisten välistä kanssakäymistä, vuorovaikutusta, jota ilmenee kriiseihin varautumisessa ja niiden estämisessä, kriisien hallinnassa ja niihin reagoinnissa sekä kriiseistä toipumisessa ja oppimisessa.” Se on siis hieman laajempi kuin perinteinen kriisiviestinnän käsite.

## KRIISEISTÄ SELVIYTYMISESSÄ TARVITAAN TOIMIVAA VUOROVAIKUTUSTA

# 5K-MALLI KRIISIVUOROVAIKUKSEEN TEOLLISUUDESSA

Kun työpaikkaa kohtaa äkillinen kriisi...

01

## KERRO:

Työntekijöille kerrotaan avoimesti ja tasapuolisesti, mitä on tapahtunut ja miten se vaikuttaa tuotantotyöhön

02

## KYSY:

Työntekijöille annetaan mahdollisuus esittää kysymyksiä tapahtuneesta ja siitä, miten he voisivat osallistua kriisin ratkaisuun

03

## KUUNTELE:

Työntekijöitä kuunnellaan aidosti tilanteessa

04

## KESKUSTELE:

Koko työyhteisö otetaan mukaan keskusteluun kriisitilanteesta selviytymisestä

05

## KEHITÄ:

Työyhteisössä kehitetään yhdessä toimintatapoja kriisistä selviytymiseksi ja samalla varaudutaan paremmin tuleviin kriiseihin



# TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ HYVIKSI HAVAITTUJA KEINOJA KRIISIViestintään:



Jatkuva keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä jatkuvana käytäntönä, jo ennen kriisejä



Kriisin aikana viestinnässä keskeistä avoimuus sekä luottamuksen ja yhteishengen luominen



Monikanavainen viestintä, joka tavoittaa varmasti kaikki työntekijät



Säännölliset tiedotustilaisuudet, joissa mahdollisuus keskusteluun



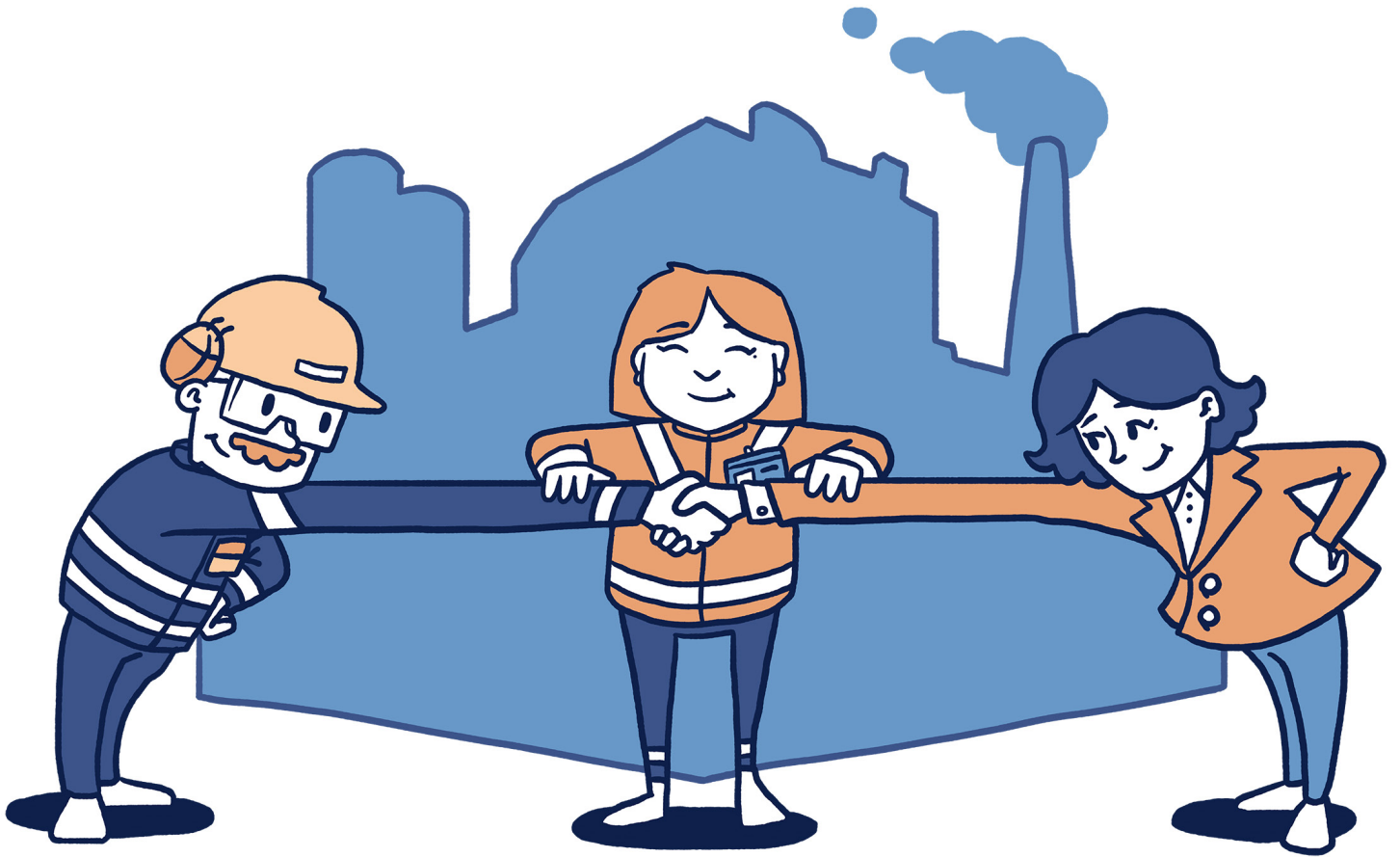
**ONNISTUNUT KRIISIViestintä JA KRIISIN AIKAINEN VUOROVAIKUTUS ON EDELLYTYS TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMISELLE KRIISIN RATKAISUUN**



**KAKSISUUNTAISELLA KRIISIVUOROVAIKUTUKSELLA SAADAAN ESIIN TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMINEN JA EHDOTUKSET KRIISIN RATKAISEMISEEN**



**TYÖNTEKIJÖITÄ EDUSTAVIEN PÄÄLUOTTAMUSMIESTEN OSAAMISTA JA TAITOA TULISI HYÖDYNTÄÄ KRIISITILANTEIDEN Viestintä- JA VUOROVAIKUTUSTILANTEISSA**



### 3. JOUSTOT KÄYTTÖÖN JA KRIISIÄ RATKOMAAN: VASTAVUORONEN JOUSTAVUUS KRIISITILANTEISSA

Teollisuustyöntekijöiltä on viime vuosina vaadittu joustavuutta erityisesti koronapandemiasta seuranneessa terveydellisessä kriisissä ja kysynnän vaihtelusta johtuvissa poikkeustilanteissa. Koska teollisuustyö on pääosin paikkaan sidoksissa olevaa työtä, nämä tilanteet ovat edellyttäneet työntekijöiden puolelta joustoja erityisesti työajoissa. Työaikoihin liittyvät joustot ovat keinoja reagoida muuttuneisiin ulkoisiin olosuhteisiin, kuten tuotteiden tai palvelujen kysynnän nopeaan nousuun tai raaka-aineiden saatavuusongelmiin. Nämä yrityksen kannattavuuden ylläpitämiseen tai vahvistamiseen tähtäävät joustot voi nähdä pääosin työnantajien intresseihin pohjautuvina yrityskeskeisinä joustoina (Gareis & Korte 2002). Terveydellisissä kriiseissä työaikajoustoilla pyritään kannattavuustavoitteiden lisäksi ylläpitämään työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia, jolloin työaikajoustot palvelevat sekä työnantajien että työntekijöiden etua.

Työaikajoustoista nopeasti kasvaneen kysynnän tilanteessa seuraa usein, että työntekijät joutuvat tinkimään omista tarpeistaan, jotta yrityksen kohtaamasta poikkeustilanteesta selviydytään. Esimerkiksi viikonlopputyöt, ylityöt ja lomien siirtäminen voivat haitata työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä lisätä työntekijöiden henkistä ja fyysistä kuormitusta. Toisaalta työntekijöitä yleensä palkitaan heidän joustavuudestaan, jolloin esimerkiksi ylitöistä maksettu palkka lisää heidän ansioitaan. Lisäksi yrityksen kannattavuuden vahvistuminen voi pitkällä tähtäimellä turvata heidän työpaikkansa säilymistä. Kysynnän kasvuun pohjautuva ”positiivinen kriisi” on siis usein myönteinen tilanne sekä työntekijöille että työnantajille, mikä helpottaa osapuolten intressien yhteensovittamista.

## TUOTANTOTYÖNTEKIJÖIDEN JA PÄÄLUOTTAMUSMIESTEN NÄKÖKULMA: JOUSTOHALUKKUUTTA LÖYTYY

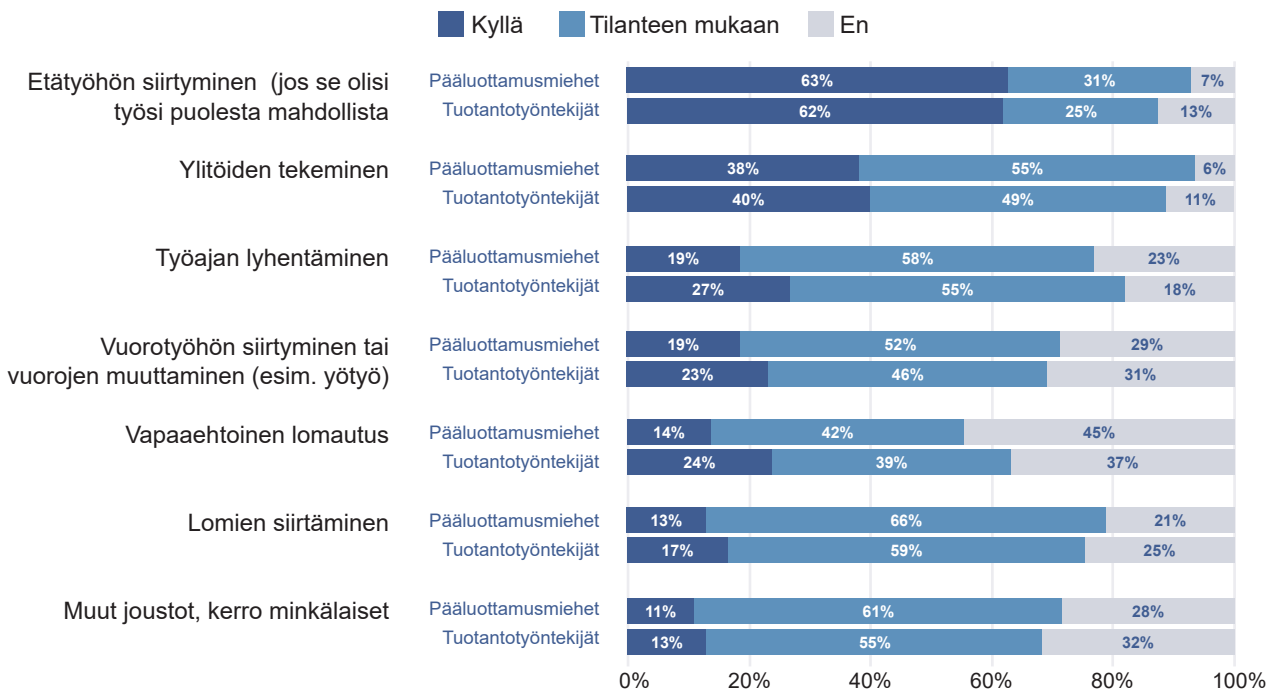
Teollisuustyöntekijöiltä kysyttiin kyselyssä heidän valmiuksiaan erilaisiin joustoihin tulevissa kriisitilanteissa (Kuvio 2). Vastausten perusteella eniten joustovalmiutta tuotantotyöntekijöiltä löytyy etätöihin siirtymisen osalta. Kaksi kolmesta heistä olisi valmis siirtymään etätöihin, jos se työnkuvan puolesta olisi mahdollista, ja neljännes olisi valmis tähän tilanteen mukaan. Kuitenkin vain viisi prosenttia teollisuustyöntekijöistä voi todellisuudessa tehdä etätöitä (Anttila 2021, 6).

Joustavista työaikajärjestelyistä ylitöiden tekeminen saa tuotantotyöntekijöiltä eniten kannatusta: äkillisen kriisin kohdatessa työpaikkaa 40 prosenttia vastaajista olisi valmis ylitöihin ja noin puolet harkitsisi asiaa tilanteen mukaan. Enemmistö tuotantotyöntekijöistä olisi valmis ainakin tilanteen mukaan lyhentämään työaikaansa, siirtymään vuorotyöhön, muuttamaan työvuorojaan ja siirtämään lomiaan. Sen sijaan vapaaehtoinen lomautus saa vähemmän kannatusta, 37 prosenttia tuotantotyöntekijöistä ei olisi tähän lainkaan halukkaita edes poikkeustilanteessa. (Kuvio 2). Valmius lomautuksiin voi olla vähäisempää siksi, että niillä on kielteinen vaikutus työntekijän ansioihin.

Muina joustoina, joihin tuotantotyöntekijät olisivat valmiita, mainittiin avovastauksissa muun muassa lomarahen ottaminen vapaana, vuoroviikoin työskenteleminen, työaikapankin ja liukuvan työajan käyttäminen, aikaistettu osa- tai kokoaikaiselle eläkkeelle jääminen ja irtisanomispaketin ottaminen. Yksi vastaaja totesi, että joustojen tulisi olla ”*oikeasti yhdessä sovitut, molempia [osapuolia] hyödyttävät*” (TT, metalli, mies)

# “JOS TYÖPAIKKAASI KOHTAISIT TULEVAISUUDESSA ÄKILLINEN KRIISI, OLISITKO VALMIS SEURAAVIIN JOUSTOIHIN?”

(Pääluottamusmiehet n=576 ja tuotantotyöntekijät n=977)




Kuvio 2: Pääluottamusmiesten ja tuotantotekijöiden valmius erilaisiin joustoihin kriisitilanteessa.

Kuviossa 2 erot pääluottamusmiesten ja tuotantotyöntekijöiden välillä ovat melko pieniä, eikä voi sanoa yhden ryhmän olevan kautta linjan toista joustavampi. Valmiudet osoittavat osin eri suuntiin: siinä missä pääluottamusmiehet ovat valmiimpia ylitöihin ja etätöyöhön, ovat tuotantotyöntekijät valmiimpia työajan lyhentämiseen ja vapaaehtoisin lomautuksiin. Toinen huomionarvoinen havainto on pääluottamusmiesten taipumus valita useammin vaihtoehto ”tilanteen mukaan”, kun tuotantotyöntekijöille on tyypillisempää valita joko kyllä tai ei. Kenties tässä näkyy pääluottamusmiesten asema ikään kuin työnantajan ja työntekijän välissä. Heillä on lakisääteisesti rivityöntekijää parempi tiedonsaantioikeus ja siten myös enemmän resursseja arvioida jouston tarvetta kulloisenkin tilanteen valossa.

Kyselyssä kysimme työntekijöiltä avoimella kysymyksellä, millaisia muutoksia heidän työhönsä tuli koronapandemian myötä. Tuotantotyöntekijät toivat vastauksissaan esiin työaikoihin liittyvää joustamista, jonka avulla pyrittiin erityisesti vähentämään kontakteja muihin työntekijöihin tartuntojen välttämiseksi. Kontakteja vähennettiin muun muassa siirtymällä yksivuorotyöstä kaksivuorotyöhön ja porrastamalla vuoroja siten, että eri vuoroihin kuuluvat työntekijät eivät kohdanneet toisiaan. Työntekijöitä kehoitettiin jäämään tavallista matalammalla kynnyksellä sairauslomalle ja työntekijät saivat olla pidempään sairauslomalla ”omalla ilmoituksella” eli ilman lääkärintodistusta.



Vuorojen porrastaminen vähensi monessa tapauksessa työaikojen joustavuutta, sillä pandemian aikana työaikaliikumukset saattoivat kohtaamisten välttämiseksi lyhentyä tai jäädä kokonaan pois. Toisaalta jotkut työntekijät kertoivat, että heidän työpäiväänsä vastavuoroisesti lyhennettiin hieman ilman että palkka muuttui. Tämä osaltaan kompensoi heille menetettyä liikumaa. Työntekijöistä suurin osa näytti suhtautuvan pandemiasta johtuviin työajan muutoksiin neutraalisti. He todennäköisesti ymmärsivät rajoitusten perusteena olevat terveydelliset syyt. Yksi metalliteollisuutta edustanut työntekijä jopa kertoi, että hänen työpaikallaan työntekijät ottivat aktiivisen roolin työaikojen porrastamisessa ja muissa tartunnoilta suojaavissa toimenpiteissä:

 *”Porrastettiin työhön tuloja ja lähtöjä. Kaikki muutokset työntekijöiden vaatimuksista. Työnantaja erittäin vastentahtoinen.” (TT, metalli, mies)*

Kyselyn avokysymyksen vastausten perusteella koronapandemia ei juurikaan muuttanut työntekijöiden työn tekemisen tapoja. Syynä töiden muuttumattomuuteen monet vastaajat toivat esiin, että tuotantotyön luonne vaatii läsnäoloa tehtaalla, minkä vuoksi etätöihin siirtyminen ei ole mahdollista:

 *”Tuotantotyötä ei voi tehdä etänä kotisohvalta, joten työskentelyssä itsessään ei mikään muuttunut.” (TT, metalli, nainen)*

Osa työntekijöistä mainitsi, että toimihenkilöt ja johto siirtyivät pandemian aikana etätöihin. Jotkut vastaajista kokivat sen vaikeuttaneen töiden sujumista, sillä yhteydenpito etätöissä oleviin toimihenkilöihin oli hankalampaa. Henkilöstöryhmien erilaiset mahdollisuudet etätöihin nähtiin myös tasa-arvoepäkohtana: *”Herrat pistettiin etätöihin ja duunarit väkisin tehtaalle tartuttamaan toisensa...”* (TT, metalli, mies). Toiset työntekijät puolestaan näkivät toimihenkilöiden ja johdon etätöihin siirtymisen hyvänä asiana, sillä se toi heille paremman työrauhan.

Työntekijöiden vastauksista ilmenee, että koronapandemia kohteli teollisuusyrityksiä monin eri tavoin. Jotkut kyselyyn vastanneista työntekijöistä kertoivat koronapandemian lisänneen työmäärää. Siitä aiheutui heille ylitöitä, kiirettä ja uusia työtehtäviä. Yksi työntekijä totesi, että *”Meillä tehtiin ennätys tuotannot, paljon ylitöitä ja porukat valmiit joustamaan/auttamaan.”* (TT, kemia, nainen). Jotkut työntekijät sen sijaan mainitsivat töiden vähentyneen, joissain tapauksissa radikaalistikin. He kertoivat lomautuksista ja myös irtisanomisista koronapandemian myötä. Irtisanomistilanteissa työntekijöiden neuvotteluasema suhteessa työnantajiin on heikentynyt ja heidän toimijuutensa on rajoitettua, joten he eivät välttämättä voi edistää omien intressiensä toteutumista. Irtisanomisten hyväksyminen ja niihin mukautuminen vaatiikin työntekijöiltä runsaasti yksilön tasoista joustavuutta ja resilienssiä.

Suurin osa kyselyyn vastanneista tuotantotyöntekijöistä ei hieman yllättäen tuonut esiin koronapandemiasta johtuvia muutoksia työn määrään. Monet heistä päinvastoin kertoivat, ettei pandemialla ollut minkäänlaista vaikutusta heidän työhönsä. Näin ollen pandemia ei kyselyn perusteella näyttänyt aiheuttaneen pääosalle työntekijöistä tarvetta kysynnän vaihteluista johtuvaan joustavuuteen.

Kyselyn avokysymyksessä ”Miten voisit tai haluaisit kriisitilanteissa hyödyntää osaamistasi, jotta tuotanto työpaikallasi jatkuisi mahdollisimman normaalisti?”, tuli osaamisen hyödyntämisen lisäksi esiin myös työntekijöiden valmiutta erilaisiin joustoihin. Tämä viittaa siihen, että käytännön joustava toiminta on työntekijöille konkreettinen keino edistää tuotannon jatkuvuutta työpaikallaan kriisitilanteissa. Monet työntekijät kertoivat olevansa valmiita neuvottelemaan joustoista, tarvittaessa joustamaan voimavarojensa mukaan ”yhteisen edun hyväksi” ja olemaan jopa ”käytettävissä yötä päivää”. Yhtenä syynä joustavuushalukkuuteen mainittiin tarve tehdä tilaukset ajallaan, sillä ”tilausmäärä on yrityksen edellytys toimia”. Joustavasta asenteesta työn tekemiseen kertoo muun muassa seuraava sitaatti:

*”Jos esim. materiaalipulaa, jolloin töitä ei voi tehdä, voisin käyttää vähän liukumia ja vastaavasti kun kiire, tehdä tunteja takaisin.” (TT, metalli, nainen)*

Joustovalmiutta vähentävänä tekijänä tuli työntekijöiden vastauksissa esiin ikäänntyminen, jonka myötä yö- ja iltavuorot koettiin raskaina. Valmius joustaa työnantajan hyväksi saattoi olla pienempi myös silloin, jos työntekijä koki, ettei joustavuus ole vastavuoroista:

*”Joudun nyt jo joustamaan liikaa saamatta mitään takaisin niin eipä kauheasti olisi kiinnostusta.” (TT, metalli, nainen)*

Työntekijät ovat siis valmiita joustamaan, mutta joustavuuden toivotaan olevan vastavuoroista eli myös työnantajalta toivotaan joustavuutta.


Työn muuttumista koronapandemian myötä ja siihen liittyvää työntekijöiden joustamista koskevat pääluottamusmiesten avovastaukset olivat pääosin samankaltaisia tuotantotyöntekijöiden vastausten kanssa. Suuri osa pääluottamusmiehistä toi esiin, että heidän ja tuotantotyöntekijöiden työ ei muuttunut koronapandemian myötä lainkaan tai se muuttui vain vähän. Yleisimpinä työn tekemiseen liittyvinä muutoksina pääluottamusmiesten vastauksissa mainittiin tuotantotyöntekijöiden tavoin siirtyminen yhdestä vuorosta kahteen tai useampaan vuoroon, työvuorojen eristäminen toisistaan muun muassa työaikoja ja taukojen pitämistä porrastamalla, turvavälien käyttäminen sekä muutokset sairauslomakäytäntöihin.


Pääluottamusmiesten suhtautuminen työaikojen muutoksiin näytti vaihtelevan, kuten tuotantotyöntekijöilläkin. Pääosa vastaajista kertoi muutoksista neutraalisti antamatta työnantajalleen sen paremmin kritiikkiä kuin kiitostakaan. Yksittäiset vastaajat toivat esiin tyytyväisyyttä yhteistyöhön työntekijöiden ja työnantajien välillä ja työnantajan joustavuuteen koronapandemiassa. Esimerkiksi yksi metallialan pääluottamusmies mainitsi, että kun työt pandemian seurauksena vähenivät, häntä ei lomautettu, vaan hänen työtehtäviään monipuolistettiin. Näin työtehtäviin liittyvä joustavuus voi vähentää tarvetta työntekijän kannalta haitallisiin työajan joustoihin. Kun työaikaliukumia pienennettiin tai poistettiin kokonaan, työntekijät saattoivat saada valita itse heille sopivat työajat:

*”Myös sallittiin poikkeaviin aikoihin tehtävä työpäivä, esim. yöllä sai tehdä töitä ja vuoroja porrastettiin enemmän, että mahdollista kontaktia vuoropareihin tuli mahdollisimman vähän. Oli joustavuutta työnantajalla.” (PLM, metalli, mies)*

Vastaavasti myös kriittisiä äänenpainoja tuli pääluottamusmiesten vastauksissa esiin. Esimerkiksi työnantajan hidasta reagoitua pandemiassa ja yrityksen edun korostumista työntekijöiden kustannuksella kritisoitiin. Kahteen vuoroon siirtymisen kerrottiin aiheuttavan työntekijöille ongelmia työn ja muun elämän yhteensovittamisessa ja kerryttävän ”miinussaldoja”.

Vain muutamissa joustamista koskevissa vastauksissa nostettiin erikseen esiin pääluottamusmiehen roolia ja työtä. Ne koskivat lähinnä etätyötä ja mahdollisuuksia olla tekemisissä tuotantotyöntekijöiden kanssa. Monilla pääluottamusmiehillä oli pelkkää tuotantotyötä tekeviin verrattuna paremmat mahdollisuudet etätyöhön. Osa pääluottamusmiehistä tekee myös tuotantotyötä, mutta päätoimisen pääluottamusmiestehtävän hoitaminen ei välttämättä edellytä fyysistä läsnäoloa työpaikalla. Monet pääluottamusmiehistä kertoivatkin siirtyneensä pandemian aikana kokonaan tai osittain etätyöhön. Toisaalta jotkut pääluottamusmiehistä kertoivat etätyön tekemisen vaikeuttavan tehtävän hoitamiseen kuuluvaa yhteydenpitoa ihmisiin:

 ”En voinut tavata ihmisiä, kuten pääluoton tehtävissä kuuluu. Se oli ongelma.”  
(PLM, metalli, mies)

 ”Ei vaikuttanut työhöni [koronapandemia], paitsi pääluottamusmiehen ominaisuudessa osastojen välistä kiertelyä rajoitettiin.” (PLM, puu, nainen)

Pääluottamusmiehet kommentoivat työmäärän muutoksia pandemian aikana vain vähän. Muutamat vastaajat kertoivat lomautuksista töiden vähentymisen vuoksi. Jotkut vastaajat puolestaan mainitsivat tuotteiden kasvaneesta kysynnästä aiheutuneista ylitöistä. Yksittäisissä vastauksissa viitattiin myös komponenttipulaan tai vaikeuksiin päästä asiakkaan luokse.

## JOHTAJIEN NÄKÖKULMA: TYÖNTEKIJÖIDEN JOUSTAVUUS ON VÄLTTÄMÄTTÖMYYS KRIISISSÄ

Kuten työntekijöille suunnatun kyselyn avovastauksissa, myös tekemissämme johtajien haastatteluissa yleisimmin esiin tuotu työntekijöiden joustavuuden muoto kriisitilanteissa oli työaikajoustot. Työntekijät ovat tutkimuksemme kohteena olevissa yrityksissä joutuneet muuttamaan työvuorojaan kysynnän heilahtelujen mukaan: he ovat siirtyneet päivävuorosta aamu- ja iltavuoroon sekä yksivuorotyöstä katkeavaan tai katkeamattomaan kaksi- ja kolmivuorotyöhön. Näitä työvuoromuotoja on vaihdeltu tarpeen mukaan. Kysynnän kasvaessa voimakkaasti on siirrytty myös viikonlopputyöhön, mikä kemianteollisuuden yrityksen johtajan mukaan ”*tietysti vaati tolt työntekijäpuoleltaki tosi paljon joustoa*”. Osassa kohdeyrityksistämme työntekijät olivat lisäksi joutuneet siirtämään lomiaan, jotta tuotannon muuttuneisiin tarpeisiin on voitu vastata.

Haastattelemiemme johtajien mukaan tuotannon työntekijät ovat joutuneet nopeasti kasvaneen kysynnän tilanteessa tekemään ylitöitä. Kemianteollisuuden yrityksessä ylitöitä jouduttiin tekemään ennen kuin työviikko saatiin muutettua viisipäiväisestä seitsemänpäiväiseksi. Puutuoteteollisuuden yrityksessä tarve ylitöille aiheutui tuotannon viiveistä, jotka olivat seurausta raaka-aineiden saatavuusongelmista. Esimerkiksi puutuoteteollisuuden yrityksessä asiakastoimitusten viivästymiset loivat tilanteen helpottumisen jälkeen painetta kuroa aikataulua umpeen ylitöitä tekemällä:

*"Kun ei oo raaka-aineita mistä tehdä, niin sitte pakko joustaa, jäädä kotiin, ja sitte taas toisaalta, kun tilanne muuttu, ja tietystihän siinä viiveet aiheuttaa aina siellä loppupäässä kiirettä tai isoja ongelmia, niin sittehän niitä pakko paikata työajassa joustamalla."*


Kysynnän kasvaessa äkillisesti on työntekijöiltä odotettu joissain kohdeyrityksissämme ylitöiden lisäksi myös työtahdin kiristämistä, jotta asiakaslupauksiin on voitu vastata. Tämä tarkoittaa työntekijöiden joustamista tehdyn työn määrässä, mikä tuli tutkimuksessamme esiin yhtenä joustavien työjärjestelyjen muotona Peter Reillyn (2001) kuvaamien työtehtäviin, työntekijöiden määrään, työaikoihin, työn tekemisen paikkaan ja palkkoihin liittyvien joustojen lisäksi. Esimerkiksi erään yrityksen johtajat kertoivat onnistuneesta urakasta, jossa piti toimittaa äkillisessä tilanteessa ulkomaille suuri tilaus tiukassa aikataulussa. Urakkaan kerättiin vapaaehtoisia työntekijöitä ja heille luvattiin lisäpalkkio, jos urakka saadaan toteutettua tietyssä ajassa. Työntekijät saivat tehtyä työnsä valmiiksi reilusti ennen määräajan umpeutumista ja he tekivät lisäksi laadukasta työtä. Tämä esimerkki kertoo onnistuneesta työnantajien ja työntekijöiden intressien yhteensovittamisesta, sillä työntekijät olivat motivoituneita työskentelemään yhteisen, koko organisaatiota hyödyttävän tavoitteen eteen.

Kysyntävolyymiin noustessa työntekijöiden joustavuutta on kohdeyrityksissämme tarvittu myös uusien työntekijöiden ja vuokratyövoiman perehdyttämisessä. Koska työntekijöitä tuli paljon lisää, vakituiset työntekijät perehdyttivät uusia tulokkaita. Perehdyttäjinä toimi myös työntekijöitä, jotka eivät normaalitilanteessa osallistuneet perehdyttämiseen. Näin ollen he joustivat poikkeustilanteessa työtehtäviensä osalta. Tämä mahdollisti tuotantomäärän maksimoinnin ja tehtaan koko kapasiteetin hyödyntämisen. Vaikka työtehtävien muutoksen lähtökohtana on usein pääosin työnantajan intressit, se tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden laajentaa työnkuvaansa ja kehittää siten ammatillista osaamistaan.

Tuotannon pienentyessä kysynnän heikentymisen vuoksi työntekijät ovat kohdeyrityksissämme joutuneet lyhentämään työaikaansa. Näin on tapahtunut myös raaka-aineiden ja komponenttien saatavuusongelmissa, joiden vuoksi tuotantotahtia on jouduttu hidastamaan tai mukauttamaan tavarantoimituksiin. Metalliteollisuuden yrityksen kohtaamissa komponenttisaatavuusongelmissa työntekijöiden työviikkoa muutettiin paremmin toimitusaikatauluja vastaavaksi siten, että he tekivät neljä päivää ylitöitä ja pitivät yhden päivän vapaata.

Toisessa metalliteollisuuden yrityksessä tuotanto oli pahimmissa komponenttien saatavuuskriiseissä jouduttu jopa hetkellisesti katkaisemaan, jolloin työntekijät ovat joutuneet lyhentämään työaikaansa käyttämällä joustotunteja tai pekkaspäiviä, eli palkallisia lomapäiviä. Näin on voitu välttää lomautuksia, jotka vaikuttaisivat haitallisesti työntekijöiden ansioihin. Kysynnän voimakkaassa laskussa työntekijöihin on joissain kohdeyrityksissämme kohdistunut myös sopeuttamistoimia, kuten irtisanomisia, irtisanomis-perusteisia tehtävämuutoksia ja lomautuksia.

Työntekijöiden joustavuutta edistää heidän sitoutumisensa työnantajaorganisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä heidän kokemansa vastuuntunto. Haastattelemiemme johtajien mukaan heidän yrityksissään työntekijöillä oli vastuuntuntoa koskien erityisesti asiakkaalle luvattuja toimituksia. Esimerkiksi kemianteollisuuden yrityksessä edes koneiden rikkoutuminen tai ongelmat raaka-aineiden saatavuudessa eivät johtajien mukaan estäneet toteuttamasta näitä lupauksia:

 *"[---] jotenki tuntuu, et meil on aika syvällä DNA:ssa kyllä tää. Et ku asiakkaalle on luvattu toimittaa, niin kyl ne sit vaan toimitetaan."*

Johtaja kuvasi näin sitoutumista ja joustavuutta henkilöstön kollektiivisina, organisaation kulttuuriin kuuluvina periaatteina, jotka ohjasivat työntekijöiden toimintaa myös poikkeustilanteissa.

Monet haastattelemistamme johtajista kertoivat työntekijöiden suuresta joustovalmiudesta kriisitilanteissa. Työntekijöiden kerrottiin olleen valmiita muun muassa tekemään kahta vuoroa peräkkäin, hyväksymään työaikamuotojen jatkuvat muutokset ja osallistumaan vapaaehtoisesti sopeuttamistoimiin. Johtajat kertoivat myös arvostavansa työntekijöiden joustavuutta ja vastuuntuntoa. He pitivät sitä olennaisena tekijänä yrityksen kriisistä selviämisen kannalta.

## VASTAVUORONINEN JOUSTAVUUS EDISTÄÄ KRIISEISTÄ SELVIYTYMISTÄ

- Teollisuustyöntekijöillä on suuri valmius joustaa kriisien aikana työajoissa: suurin osa olisi valmis ylittöihin, työajan lyhentämiseen, vuorojen vaihtamiseen ja lomien siirtämiseen.
- Tuotantotyötä ei voi siirtää etätöksi, mutta päätoimiset pääluottamusmiehet voivat tarvittaessa siirtyä ainakin osittain etätööhön.
- Johtajat ovat olleet erittäin vaikuttuneita työntekijöiden joustavuudesta erilaisten kriisien aikana ja joustoja on käytetty monipuolisesti.
- Joustohalukkuuteen vaikuttavat esimerkiksi perhetilanne, ikä sekä kokemus vastavuoroisesta joustavuudesta, arvostuksesta ja palkitsemisesta työnantajan puolelta.



**POHJA JOUSTOHALUKKUUELLE KRIISITILANTEISSA LUODAAN JO ENNEN KRIISEJÄ:**

**VASTAVUOROISUUS OSANA TYÖPAIKAN TOIMINTAKULTTUURIA RAKENTUU TYÖN TEKEMISEN ARJESSA. VASTAVUOROISUUDEN KEHITTÄMISEEN TARVITAAN MOLEMMINPUOLISTA LUOTTAMUSTA.**



## 4. KAIKKI MUKAAN: TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISUUS JA OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN KRIISITILANTEISSA

Edellisessä luvussa tarkastelimme työntekijöiden joustohalukkuutta ja -mahdollisuuksia kriisitilanteissa sekä johtajien kokemuksia joustojen hyödyntämisestä. Tässä luvussa syvennymme työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen kriisitilanteissa, mikä on myös yksi joustavuuden muoto.

Kriisitilanteessa toimiminen ja ongelmien ratkaiseminen voidaan nähdä eräänlaisena nopeana innovointitoimintana: miten uudessa tilanteessa on mahdollista jatkaa tuotantotyötä, mitä voisi tehdä toisin? Innovaatiotutkimuksissa on havaittu, että työntekijöillä on potentiaalia innovointiin ja paljon luovia ideoita toimintatapojen kehittämisen, mutta heille ei useinkaan anneta valtuuksia toteuttaa niitä (Voxted 2018). Tällöin moni idea jää vain idean tasolle, eikä niistä synny tai seuraa muutoksia (Holmquist & Johansson 2019). Kuvaamme seuraavaksi, miten teollisuustyöntekijät itse näkevät mahdollisuutensa käyttää osaamistaan ja ideoitaan työssään sekä miten johtajat kuvaavat organisaatioissaan käytettyjä keinoja työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen kriisien ratkaisussa.

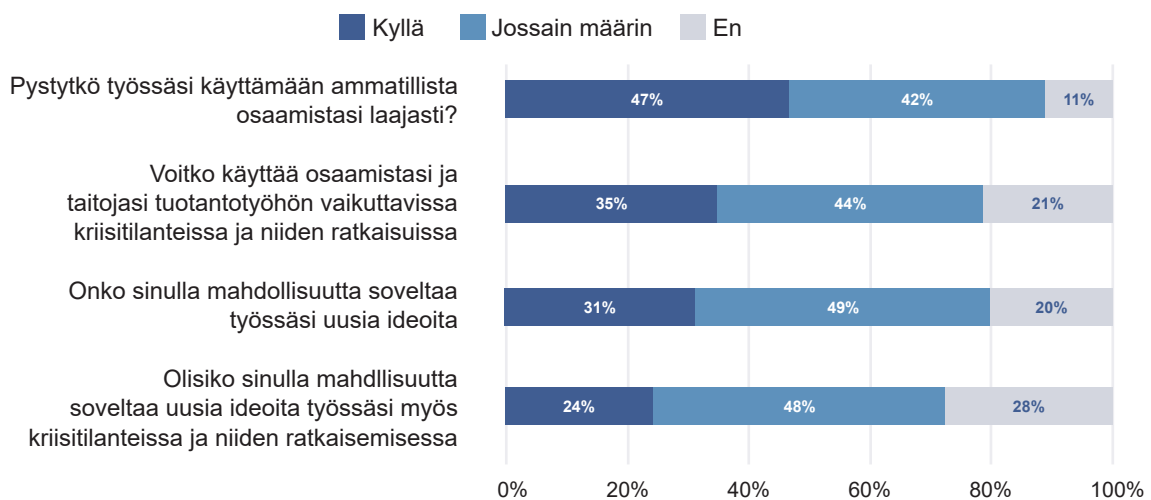


## TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA: MONIOSAAMINEN ESIIN JA KÄYTTÖÖN

Kuviossa 3 kuvataan tuotantotyöntekijöiden käsityksiä osaamisen hyödyntämisestä poikkeus- ja normaalitilanteissa. Tilanteen ollessa normaali, lähes puolet (47 %) näkee voivansa käyttää laajasti ammatillista osaamistaan. Kriisin aikana osuus kuitenkin putoaa selvästi (35 %). Myös uusien ideoiden soveltamisen mahdollisuus vähentyy kriisitilanteissa: normaalitilanteissa miltei kolmannes (31 %) kokee voivansa soveltaa uusia ideoita töissä, mutta kriisitilanteissa ja niiden ratkaisemisessa vain alle neljännes (24 %) uskoo voivansa soveltaa omia ideoitaan.

### OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN POIKKEUSTILANTEISSA

(vain tuotantotyöntekijät, n=974)



Kuvio 3. Osaamisen hyödyntäminen normaali- ja poikkeustilanteissa.

Työntekijöille esitettiin kyselyssä avokysymys ”Miten voisit tai haluaisit kriisitilanteissa hyödyntää osaamistasi, jotta tuotanto työpaikallasi jatkuisi mahdollisimman normaalisti?” Vastaukset jakautuivat kolmeen teemaan: (1) suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuminen, (2) moniosaamisen hyödyntäminen ja (3) käytäntöjen kehittäminen.

#### Työntekijöiden osaaminen käyttöön toimenpiteiden suunnittelussa ja päätöksenteossa:

Kyselyyn vastanneet tuotantotyöntekijät ovat valmiita hyödyntämään kriisi- tai poikkeustilanteessa omaa osaamistaan tilanteista selviämisen suunnitteluun ja päätöksentekoon. He toivovat voivansa tuoda osaamisensa suunnittelutyöryhmiin, kriisiryhmiin ja skenaarioiden miettimiseen. Tuotannon työntekijät voisivat tuoda päätöksentekoon nimenomaan heidän käytännön osaamiseensa perustuvan näkökulman, jonka he kokevat usein eroavan johdon näkökulmasta. Työntekijöiden mukaan johto ei välttämättä ymmärrä, mitä heidän antamansa määräykset tai tekemänsä päätökset tarkoittavat käytännön työn tasolla. Työntekijät pystyisivät täydentämään johdon osaamista päätöksenteossa toimimalla neuvonantajina, tuomalla työryhmiin faktatietoa ja olemalla mukana etsimässä toimivimpia ratkaisuja:

- "Haluaisin yhdessä työnantajan kanssa miettiä ja ratkaista mikä olisi paras ja toimivin ratkaisu omalla osastollani." (TT, kemia, mies)*
- "Olisin työryhmissä miettimässä, miten saadaan tuotantoa jatkettua poikkeavissa olosuhteissa ja miettimässä erilaisia skenaarioita ja niihin ratkaisumalleja." (TT, kemia, mies)*
- "Voisin olla osa kriisitoimia suunnittelevaa työryhmää. Minulla on kokemusta monen tason töistä lattialta toimistoon, sekä insinöörikoulutus." (TT, metalli, nainen)*

Vastauksissa korostetaan tuotantotyöntekijöiden kokemuksen tuomaa osaamista. Monet vastaajat kertoivat heillä olevan monenlaista osaamista pitkän työhistoriansa myötä ja myös halua hyödyntää tätä osaamista toiminnan uudelleenorganisoinnin suunnittelussa, kuten metalliteollisuuden työntekijä kuvaa:

- "Pitkä kokemus auttaa miettimään asioita monelta eri kantilta, joten uskoisin osaavani miettiä eri vaihtoehtoja monipuolisesti, sekä päätellä niiden riskejä/onnistumisia." (TT, metalli, mies)*

Kriisityöryhmiin osallistumisen lisäksi moni vastaaja ehdottaa, että he voisivat toimia tuotantotyössä itsenäisesti, osallistua tuotannon organisointiin ja myös työnjohdollisissa tehtävissä avustamiseen:

- "Pystyn työkokemukseni pohjalla toimimaan apuna työnjohdollisissa tehtävissä." (TT, metalli, mies)*
- "Vuosien ammattitaito osaston työntekijöiden kesken mahdollistaa erittäin hyvän itsenäisen työskentelyn, jolloin esimiestaso voi keskittää energiansa toisiin osastoihin ja vähennämme tällä työjohtoon ja työnantajaan kohdistuvaa painetta. Tämä on koronatilanteessa todistettu mahdolliseksi." (TT, nainen, kemia)*

Tuotantotyöntekijöillä on siis vahva usko omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa. He toivovat, että heillä olisi paremmat mahdollisuudet hyödyntää sitä kriisitilanteisiin liittyvässä suunnittelussa, tuotannon organisoinnissa ja päätöksenteossa. Teollisuustyöpaikat ovat perinteisesti kuitenkin melko hierarkkisia, ja kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mukaan monessa työpaikassa toiminnan suunnittelu ja päätöksenteko ovat edelleen vahvasti johdon käsissä.

### **Moniosaaminen hyödyntäminen ja uuden oppiminen tuotannossa:**

Avovastauksissa useat tuotantotyöntekijät sanovat olevansa moniosaajia ja korostavat osaavansa tuotannon töitä monipuolisesti. Tuotantotyöntekijät kertovat olevansa valmiita hyödyntämään osaamistaan, monitaitoisuuttaan, koulutustaan ja kokemustaan poikkeustilanteissa. He voisivat ottaa niissä osaamisensa käyttöön ja tehdä muitakin kuin varsinaista omaa tuotantotyötään ja siihen nykyisellään kuuluvia työtehtäviä, kuten seuraavissa vastauksissa kuvataan:

- "Olen pitkän työuran aikana oppinut työpaikkani kaikki työtehtävät. Minua voidaan siirtää tarpeen vaatiessa useisiin työtehtäviin." (TT, puu, mies)*
- "Teen nyt jo ajoittain toista työtä oman ohella, kun väki on vähissä." (TT, puu, mies)*
- "Moniosaajana voisin olla useammalla koneella." (TT, puu, nainen)*



”Voisin siirtyä työtehtävien välillä, koska osaamista on monista työtehtävistä.”  
(TT, metalli, mies)

Useampi tuotannossa työskentelevä toi esiin, että työnantajan tulisi kartoittaa työntekijöiden osaamista ja valmiuksia, joita voisi hyödyntää kriisitilanteissa. Työntekijät kertovat olevansa myös valmiita opettelemaan uusia työtehtäviä ja tehdä niitä joustavasti työtapoja vaihdellen sekä paikata puuttuvaa työvoimaa muissa tehtävissä:

”Opetella uusia työtehtäviä ja tehdä niitä joustavasti.” (TT, puu, mies)

”Voisin jatkaa omaa työtäni normaalisti ja opetella tekemään myös muita töitä tarpeen mukaan.” (TT, metalli, nainen)

Teollisuuden tuotantotyöntekijöiden vastauksissa näkyy siis paitsi kyky tehdä muitakin tehtäviä kuin heille vakituisesti kuuluvia, myös halukkuus tehtävien vaihtoon ja uuden oppimiseen. Teollisuustyöpaikoilla voitaisiinkin myös ”normaalioloissa” panostaa tehtävien monipuolisuuteen ja työkiertoon. Siten varmistettaisiin työntekijöiden moniosaamisen hyödyntäminen myös poikkeustilanteissa.

#### **Osallistuminen käytäntöjen kehittämiseen:**

Tuotannon työntekijät kertoivat olevansa valmiita kehittämään organisaation käytäntöjä, kuten organisoimaan tuotantoa uudelleen sekä järjeistämään ja optimoimaan toimintaa. Jotkut heistä esittivät konkreettisiakin kehittämissuhteita koskien esimerkiksi työtehtävien, työntekijöiden ja tuotantoprosessien organisointia:

”Voisin auttaa optimoimaan tuotannon kuormitusta.” (TT, metalli, nainen)

”Tuotantoa voisi jonkun verran hajauttaa eri paikkoihin ja/tai tehdä parityöskentelyä vuorotellen toisen työparin kanssa 7pv töitä ja 7pv vapaata.” (TT, metalli, mies)

Erilaiset osallistumisen tavat ja ehdotukset kertovat tuotantotyöntekijöiden halukkuudesta antaa panoksensa työnantajaorganisaationsa resilienssin rakentamiseen sekä oman työnkuvan laajentamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Perinteisesti suorittavassa työssä työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä eivät ole suuret (Melin & Saari 2021), mutta tämän hankkeen aineisto osoittaa, että työntekijöillä on halua vaikuttaa työhönsä, myös kriisi- ja poikkeustilanteissa.

## PÄÄLUOTTAMUSMIESTEN NÄKÖKULMA: VÄLITTÄJÄN ROOLISSA

Kun pääluottamusmiehiltä kysyttiin, miten he haluaisivat tai voisivat hyödyntää osaamistaan kriisitilanteissa, olivat he osassa vastauksia asettuneet työntekijän rooliin. Tältä osin vastaukset noudattelevat pääosin samoja linjoja työntekijöiden kanssa: työntekijät pitää ottaa mukaan kriisin ratkaisemisen suunnitteluun ja työntekijöiden monipuolinen osaaminen tulee ottaa poikkeustilanteessa käyttöön. Työntekijäroolia esiin nostavissa vastauksissa korostettiin omia mahdollisuuksia siirtyä moniosaajana joustavasti erilaisiin tehtäviin:

*"Olen moniosaaja, voin toimia operaattorina, kokoonpanossa, varastossa jne."*  
(PLM, kemia, mies)

Erilaisten työtehtävien vastaanottamisen lisäksi pääluottamusmiehet ilmaisivat tuotantotyöntekijöiden tapaan valmiutta uuden oppimiseen, ylitöihin, liukumien käyttämiseen, työvuorojen muuttamiseen ja vapaaehtoisiin lomautuksiin.

Pääluottamusmiesten vastauksissa nousee lisäksi esiin se, että heidän rooliaan ja osaamistaan luottamusmiehinä pitäisi hyödyntää erityisesti kriisi- ja poikkeustilanteissa. Luottamusmiesrooliin liittyvät huomiot voidaan jaotella neuvottelijan, työn organisoijan, uusiin työtehtäviin opastajan ja esimerkkinä toimijan rooliin.

Neuvottelijan roolissa pääluottamusmiesten tärkeänä tehtävänä nähtiin kriisin ratkaisuun osallistuminen välittävänä osapuolena. Tämä näkyy siinä, että luottamusmiehet välittivät johdolta saatuja tietoja ja päätöksiä työntekijöille sekä työntekijöiden ajatuksia ja ehdotuksia työnantajalle:

*"Haluaisin, että työntekijöiden ehdotuksia kuunneltaisiin, ja toimisin tässä välikätenä johtoportaan välillä."* (PLM, metalli, mies)

*"Pitkäaikaisen kokemuksen mukaan kiertää tiedottamassa, keskustelemassa ja kuuntelemassa työosastoilla. Ja toimia yhteyshenkilönä työnantajan ja työntekijöiden välillä."*  
(PLM, puu, mies)

*"Vaikuttamiseni on tälläkin hetkellä hyvä, minua kuunnellaan ja pystyn vaikuttamaan päätöksentekoon."* (PLM, metalli, mies)

Neuvottelijan rooli kiinnittyy myös erilaisiin rakenteisiin ja vakiintuneisiin käytäntöihin, eli käytännössä erilaisiin jo ennen poikkeus- tai kriisitilannetta olemassa olleisiin tai niiden myötä perustettuihin työryhmiin ja järjestelyihin:

*"Henkilöstön edustajana olisin osa kriisinhallintakomiteaa ja uskon, että näkemyksiäni pidettäisiin arvossa, kun tekisimme päätöksiä."* (PLM, metalli, mies)

*"Osallistumalla tuotantoa koskeviin kriisitilannepalaverihin ja siellä käsitellä tilannetta ja antaa kehitysideoita tuotannon näkökulmasta tilanteeseen."* (PLM, metalli, nainen)

”Johtoryhmä määrittelee kaikki kriisitilanteet, YT-toimikunnassa käytiin lävitse lähinnä tiedotukset ja toimintatavat.” (PLM, metalli, mies)

”Työehtosopimusten ja lakien puitteissa yhdessä työn antajan kanssa keskustellen ja sopien.” (PLM, metalli, mies)

Poikkeusolojen työn organisoijana toimiminen näyttäytyi pääluottamusmiesten valmiutena osallistua kriisi- ja poikkeustilanteiden työ- ja työaikajärjestelyjen suunnitteluun. Yksi vastaajista kertoi että ”Työn järjestelyssä voisoin olla hyvin apuna.” (PLM, metalli, mies) ja muut kuvaavat rooliaan seuraavasti:

”Järjestelyjen suunnittelussa voisoin tehdä ratkaisuehdotuksia ja auttaa käytännön toteutuksessa.” (PLM, puu, mies)

”Vuorojen kehittäminen ilman, että ylitöitä tarvitsee tehdä.” (PLM, metalli, mies)

”Osallistamalla tuotannon mukauttamisen suunnitteluun.” (PLM, metalli, mies)

Uusiin työtehtäviin opastajan rooli tarkoitti pääluottamusmiehille yhtäältä vanhojen työntekijöiden opastamista uusiin työtehtäviin ja toisaalta uusien työntekijöiden opastamista. Opastusta työn tekemiseen ajateltiin voitavan tehdä myös etäopastuksena esimerkiksi puhelinpäivystyksenä. Opastaminen tarkoitti muutakin kriisitilanteen vaatimaa ohjeistamista kuin pelkästään työn tekemiseen liittyvää ohjeistamista.

”Esim. Opastaa uusia työntekijöitä, mikäli työtä on yhtäkkiä paljon.” (PLM, metalli, mies)

”Ohjeistamalla ihmisiä sen hetkisen tilanteen mukaan.” (PLM, metalli, mies)

Esimerkkinä toimiminen näkyi vastauksissa muun muassa siten, että pääluottamusmiehen koettiin voivan vaikuttaa yhteishenkeen ja -toimintaan sekä molemminpuoliseen joustamiseen omilla toimintatavoillaan:

”Luomalla porukan toimimaan yhtenäisesti ja sovituilla säännöillä.” (PLM, kemia, mies)

”Koettaisin neuvotella sovittelevasti mahdolliset joustot ja esimerkilläni olisin etunenässä näyttämässä mallia, sen sijaan, mitä sen nykyään pahimmillaan on.” (PLM, metalli, mies)

Joissakin vastauksissa oltiin myös pessimistisempiä työntekijöiden ja pääluottamusmiesten osallistumisen sekä heidän osaamisensa hyödyntämisen suhteen. Niissä koettiin, ettei työnantajalla ole valmiita suunnitelmia kriisi- ja poikkeustilanteiden varalle tai kiinnostusta työntekijöiden osallistamiseen tai osaamisen hyödyntämiseen työntekijöiden ehdottamilla uusilla ja luovilla tavoilla:

”Ymmärrän ihmisten potentiaalin ja johtamisella ne voisi saada esiin. Väki osaa kyllä itse parhaiten löytää ne ratkaisut, kun heitä vaan siihen kannustetaan. Tätä vaan ei ”vanhan maailman” johtamista rakastavassa talossa ymmärretä.” (PLM, metalli, mies)

Joistakin kriittisemmistä huomioista huolimatta vastausten sävy oli kaiken kaikkiaan omaa valmiutta osaamisen hyödyntämiseen ja pääluottamusmiehen yhteisöllistä roolia positiivisesti esille tuova.

## JOHTAJIEN NÄKÖKULMA: KAIKILLA ON OMA ROOLINSA KRIISEISSÄ

Haastattelemamme johtajat näkivät tärkeänä työntekijöiden roolin kriisitilanteiden hoitamisessa. Kohdeyrityksissämme haluttiin rakentaa kulttuuria ja toimintatapaa, jossa ”*kaikilla on rooli kaikissa kriisitilanteissa*”, kuten metallialan yrityksen johtaja totesi. Johtajat tiedostivat, että johdon näkemys kriisitilanteissa toimimisesta voi olla puutteellinen, kun taas työntekijöillä, jotka ”*sitä työtä siel tekee päivittäin*”, voi olla parempia ajatuksia tarvittavista toimenpiteistä. Johtajien ajatukset työntekijöiden rooleista kriisitilanteissa jakaantuvat kolmeen teemaan: (1) *varautuminen ja aloitteellisuus*, (2) *työryhmiin osallistuminen ja päätöksenteko* sekä (3) *itsenäinen työskentely ja vastuullisuus*.

*Varautuminen ja aloitteellisuus*- teemassa johtajat korostivat työntekijöiden merkitystä kriisitilanteiden ennakkoinnissa ja ehkäisemisessä. Työntekijöiden odotettiin viestivän ja jakavan tietoa työssään havaitsemistaan riskeistä ja ongelmatilanteista, jotka voisivat eskaloitua kriiseiksi. Metalliteollisuuden yrityksessä pidetään johtajan mukaan vuoronvaihdon yhteydessä palaveri, jossa työntekijät tiedottavat esihenkilöille mahdollisista ongelmatilanteista. Toista metalliteollisuusyritystä edustanut johtaja kertoi, että heidän yrityksessään tehdään jatkuvasti säännöllisin väliajoin työntekijöille kyselyjä, joissa työntekijät voivat tuoda esiin työssä havaitsemiaan ongelmia. Eniten keskustelua herättävistä asioista esitetään työntekijöille jatkokysymyksiä. Näin on mahdollista tuoda esiin työntekijöillä olevaa niin sanottua hiljaista tietoa. Kemianteollisuuden yrityksessä puolestaan järjestettiin koulutusprojekti, jossa työntekijät tunnistivat riskipaikkoja tehdasympäristössä, ja näiden havaintojen perusteella ryhdyttiin toimenpiteisiin.

Tutkimissamme yrityksissä oli käytössä myös erilaisia aloite- ja palautejärjestelmiä, joiden kautta työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua ratkaisuehdotusten tekemiseen kriisitilanteissa sekä toiminnan kehittämiseen yleensä. Puutuoteyrityksen johtaja kertoo yrityksensä aloitekäytännöstä seuraavasti:

 ”*Meil on alotepalkkio, eli mikä jos tekee alotteen ja se alote menee läpi ja se nähdään tarkoituksenmukaisesti toteuttaa, niin henkilö saa alotepalkkion.*“

Aloitteista palkitseminen normaalioloissa voi osoittautua tärkeäksi myös kriisin aikana, kun työntekijöitä on palkkioiden avulla kannustettu pohtimaan uusia toimintatapoja.

*Työryhmiin osallistuminen ja päätöksenteko* työntekijöiden roolina tuli myös esiin johtajien haastatteluissa. Työntekijöitä osallistettiin johtajien mukaan jossain määrin myös koko organisaatiota koskettavien kriisitilanteiden ratkaisemiseen ja niihin liittyvään päätöksentekoon.

Monet haastattelemistamme johtajista kertoivat, että heidän yrityksissään tuotannon työntekijät pääsivät mukaan erilaisiin kriisi- tai ongelmatilanteita varten perustettuihin työryhmiin tai kriisiviestintäryhmiin. Niiden kautta työntekijät pystyvät osallistumaan kriisitilanteiden ratkomiseen ja jakamaan osaamistaan. Esimerkiksi puutuoteollisuuden yrityksessä perustettiin pandemian aikana ”koronaryhmä”, jossa oli mukana työntekijöiden edustus. Ryhmä piti kokouksia tarpeen mukaan ja linjasi karanteeniin liittyviä asioita, yhteisiä sääntöjä ja ohjeistuksia. Kemianteollisuuden yrityksessä suorittavaa työtä tekevät osallistuivat korona-aikaisten varotoimien suunnitteluun, jotka auttoivat välttämään kontakteja ja virukselle altistumisia. Tällä tavoin työntekijät pääsivät vaikuttamaan omaa turvallisuuttaan koskeviin asioihin ja samalla myös myötävaikuttamaan organisaation selviämiseen koronakriisistä.

*Itsenäinen työskentely ja vastuullisuus* korostuivat myös johdon haastatteluissa. Haastattelemamme johtajat kertoivat, että heidän yrityksissään tuotantotyöntekijät pystyvät tiettyjen rajojen sisällä ratkaisemaan itsenäisesti työssään ilmenneitä ongelmatilanteita. Metalliteollisuusyrityksen kohtaamissa komponenttien saatavuusongelmissa työntekijät pystyivät vaikuttamaan työn järjestykseen: he voivat tehdä esimerkiksi osakokoonpanoja sillä välin, kun komponentteja odotetaan saapuviksi. Toisessa metalliteollisuuden yrityksessä työntekijöiden odotettiin ratkovan työprosessissa esiin tulevia ongelmia mahdollisimman pitkälle itse; siinä on avuksi työntekijän kokemus ja ammattitaito. Puutuoteteollisuuden yrityksessä hyödynnettiin samankaltaista työntekijöiden itseohjautuvuutta edistävää toimintatapaa ongelmatilanteiden ratkomisessa:

*”Ensisijaisesti henkilö ite lähtee ratkoo asioita, sitten voi ratkasta yhdessä kollegan kanssa ja jos se ei ratkea siinä niin lähellä sitä työn tekemisen paikkaa, niin sit siihen voi ottaa tiiminvetäjän seuraavana ratkomaan.”*

Kriisitilanteissa yrityksiin palkattiin myös lisää työvoimaa, jolloin tuotantotyöntekijöiden osaamista hyödynnettiin myös perehdytyksessä, kuten seuraavassa kemianteollisuusyrityksen johtaja kuvaa:

*”Työntekijöitä tuli tosi paljon lisää. Ja se perehdyttäminen, niin sitä tehtiin niin ku liukuhihnalla siellä. Ja henkilöt, jotka eivät normaalisti perehdytä, niin hekin perehdyttivät, kellä taitoo oli siihen perehdytykseen. Eli kyllä sitä talkoilla mahdollistettiin, että kaikki onnistu ja saadaan sitä tavaraa ulos niin paljon kun vaan kapasiteettia on tehtaassa.”*

Johtajat näkivät työntekijät enimmäkseen vastuuntuntoisina ja työnantajaansa sitoutuneina. He katsoivat, että monet työntekijöistä olivat halukkaita osallistumaan kriisitilanteiden ratkomiseen ja toimintojen kehittämiseen. Siksi haastateltujen johtajien mukaan työntekijöitä voisi osallistaa ja heidän osaamistaan voisi hyödyntää enemmänkin. Vaikka kaikki tuotantotyöntekijät eivät halua osallistua kehittämiseen, tulee metalliteollisuusyritystä edustaneen johtajan sanoin *”(---) osata hyödyntää se joukko, ketkä haluaa kehittää ja viedä asioita eteenpäi.”* Puutuoteteollisuuden yrityksessä puolestaan kehitettiin malleja työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen tunnistamalla ja kartoittamalla esimerkiksi heidän aiemmissa työpaikoissaan ja tehtävissään hankkimaansa osaamista sekä pohtimalla, miten sitä voisi hyödyntää paremmin kriisitilanteissa.

Haastattelemamme johtajat näkivät työntekijöiden kriisien hoitamiseen osallistumisessa tärkeänä johdon roolin. Kemianteollisuusyrityksen johtaja painotti siinä matalaa hierarkiaa johdon ja työntekijöiden välillä:

*”Sehän on sitä esimieskunnanki taitavuutta, että osataan ottaa mukaan. Että ei anneta varsinkaan norsunluutornista mitään sellasii määräyksiä.”*

Myös toisen kemianteollisuusyrityksen johtaja pohti työntekijöiden ja johdon välisen hierarkian merkitystä työntekijöiden osallistumisen ja heidän osaamisensa hyödyntämisen kannalta. Hänen mukaansa työntekijöillä ja esihenkilöillä on usein eritasoinen koulutus, jonka vuoksi esihenkilöt ”puhuvat vähän eri kieltä” kuin työntekijät. Vaarana on tällöin, että työntekijät ”tuntevat itsensä tyhmiksi”, minkä jälkeen he eivät enää halua osallistua. Johtajan mukaan esihenkilöiden tulisi päästä eroon ”not-invented-by-me-ajattelusta” ja antaa tilaa työntekijöiden osallistumiselle. Organisaation resilienssin vahvistamisessa olisi olennaista juuri yrityksen eri tasoilla olevan osaamisen hyödyntäminen sen sijaan, että kaikki kriisitilanteita koskevat ratkaisut ja päätökset olisivat johdon vastuulla.

Vaikka halua työntekijöiden osallistamiseen kriisitilanteissa näytti johtajilla olevan, käytännössä osallistamiselle loi haasteita erityisesti työntekijöiden irrottaminen tuotantotyöstä. Kriisitilanteille on tyypillistä kiire tuotantolinjalla, jolloin työntekijöiden osallistuminen kriisien ratkomiseen on haastavaa. Tutkimissamme yrityksissä oli kuitenkin varauduttu kriiseihin ja panostettu myös työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen sekä kriiseissä että myös normaalioloissa.

# VASTAVUORONIN JOUSTAVUUS EDISTÄÄ KRIISEISTÄ SELVIYTYMISTÄ

Tuotantotyöntekijöillä on laajaa osaamista ja kokemusta muistakin kuin omista tehtävistään.

Tämä moniosaaminen tulisi tehdä näkyväksi ja ottaa käyttöön etenkin kriisitilanteissa mutta myös normaaliloissa:

- organisaatioiden käytäntöjen kehittämisessä
- kriiseihin varautumisessa
- eri työtehtävissä työskentelyssä: työkierto, uusien tehtävien opetteleminen
- mahdollisuus ratkoa tuotannon ongelmia ja poikkeustilanteita itsenäisesti siltä osin, kun se on mahdollista työturvallisuus huomioiden.

Pääluottamusmiesten osaamista tulisi myös kriisi- ja poikkeustilanteissa hyödyntää:

- neuvottelijoina
- työn organisoinnissa avustajina
- esimerkkinä toimijoina



TYÖNTEKIJÖIDEN MONIOSAAMISEN ESIIN TUOMINEN JA KEHITTÄMINEN JO ENNEN KRIISEJÄ AUTTAA KRIISEISSÄ



PÄÄLUOTTAMUSMIESTEN OSAAMINEN KÄYTTÖÖN KRIISEISSÄ



JOHDOLLA VASTUU TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMISESTÄ SIIHEN SUUNTAAN, ETTÄ TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISTA VOIDAAN HYÖDYNTÄÄ KRIISEISSÄ JA NIIHIN VARAUTUMISESSA

## HYVÄKSI HAVAITTUJA KEINOJA TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMISEEN KRIISITILANTEISSA JA NIIHIN VARAUTUMISESSA:



**Vuoronvaihdon yhteydessä** pidettävät palaverit, joissa työntekijät tiedottavat esihenkilöille ongelmatilanteista



**Kyselyt**, joissa työntekijät tuovat esiin työssä havaitsemiaan ongelmia



**Koulutusprojektit**, joissa työntekijät tunnistavat riskejä tehdasympäristössä ja tekevät korjaavia toimenpiteitä



**Aloite- ja palautejärjestelmät** ratkaisuehdotusten tekemiseen



## 5. JOHTAMINEN KRIISITILANTEISSA: KAIKEN TAKANA ON LUOTTAMUS

### TUOTANTOTYÖNTEKIJÄT JA PÄÄLUOTTAMUSMIEHET: MOLEMMINPUOLISTA LUOTTAMUSTA TARVITAAN

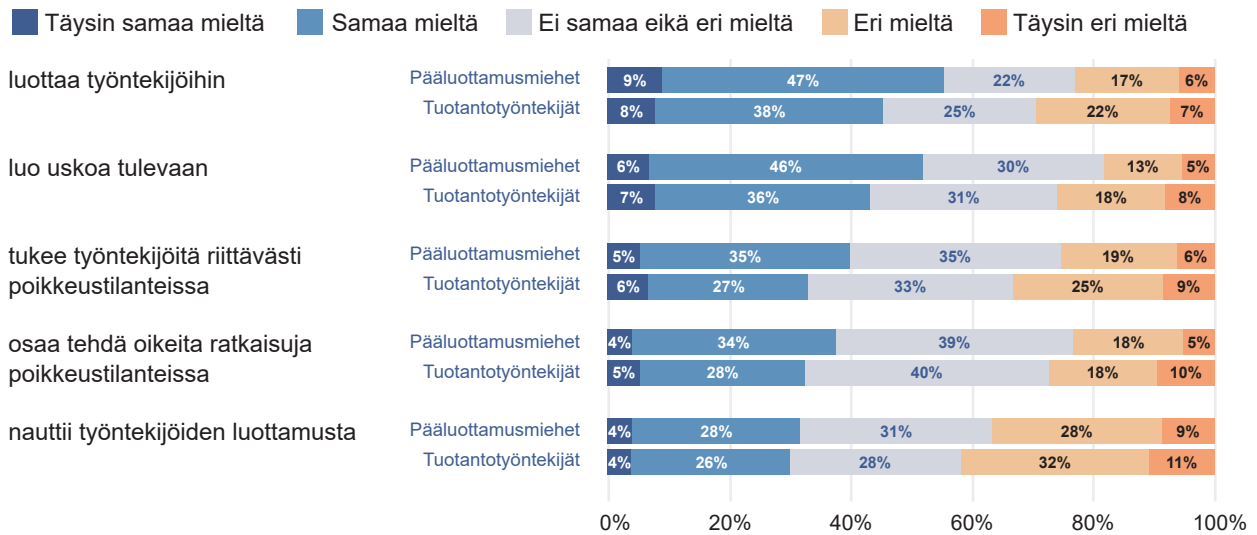
Johtaminen luo puitteet ja edellytykset työntekijöiden joustavalle toiminnalle ja osallistumiselle kriisitilanteissa. Johtamisella on tärkeä rooli myös molemminpuolisen luottamuksen rakentamisessa. Kuvio 4 osoittaa, että lähes puolet kyselyyn vastanneista tuotantotyöntekijöistä näkee työpaikkansa johdon luottavan työntekijöihin (ne vastaajat, jotka olivat täysin samaa tai samaa mieltä väittämän kanssa). Lähes yhtä suuri osuus tuotantotyöntekijöistä on sitä mieltä, että johto luo uskoa tulevaan. Hieman pienempi osuus, noin kolmasosa, näkee johdon tukevan työntekijöitä riittävästi poikkeustilanteissa ja osaavan tehdä niissä oikeita ratkaisuja. Sen sijaan ”Työpaikkani johto nauttii työntekijöiden luottamusta”-väittämän kohdalla eri mieltä olevia vastaajia on enemmän kuin samaa mieltä olevia. Tuotantotyöntekijöiden luottamus johtoon ei siis kyselyn perusteella ole kovin korkealla.



Päälouottamusmiesten arviot johtamisesta sekä johdon ja työntekijöiden välisistä suhteista ovat myönteisempiä kuin tuotantotyöntekijöillä. Päälouottamusmiehet arvioivat muita useammin työpaikan johdon luottavan työntekijöihin, mutta myös työntekijöiden luottavan työpaikan johtoon. Suhteellisen vahvan luottamuksen niin työntekijöihin kuin johtoonkin voi tulkita heijastelevan päälouottamusmiesten asemaa eräänlaisena sillanrakentajana osapuolten välillä. Eroja ei kuitenkaan sovi liioitella; myös päälouottamusmiehistä useampi on sitä mieltä, että johto ei nauti työntekijöiden luottamusta, kuin että johtoon luotettaisiin.

## “MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ? TYÖPAIKKANI JOHTO...”

(Tuotantotyöntekijät n=975 ja päälouottamusmiehet n=577)



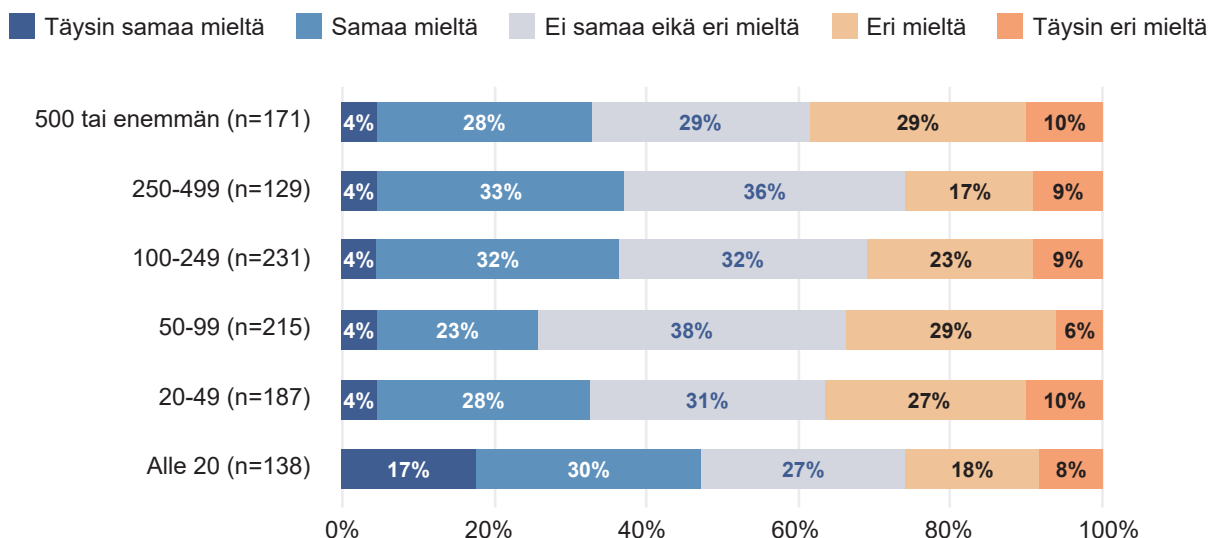
Kuvio 4. Johtaminen normaalioloissa ja kriisitilanteissa.

Kuviossa 5 tarkastellaan vastauksia väittämään ”Työpaikkani johto tukee työntekijöitä riittävästi poikkeustilanteissa” suhteessa työpaikan henkilöstömäärään. Työpaikan henkilöstömäärä on käänteisessä yhteydessä luottamukseen johtoa ja sen osaamista kohtaan, eli mitä suurempi henkilöstömäärä, sen vähemmän johdon koetaan tukevan henkilöstöä kriiseissä. Yhteys ei ole suoraviivainen, mutta pienimmillä työpaikoilla tukea koetaan saatavan enemmän, erityisesti henkilöstömäärän ollessa alle 20. Saman tyyppinen yhteys oli havaittavissa muidenkin kuviossa 4 esitettyjen väittämien kohdalla; pienemmillä työpaikoilla molemminpuolinen luottamus oli vahvempaa.



# “TYÖPAIKKANI JOHTO TUKEE TYÖNTEKIJÖITÄ RIITTÄVÄSTI POIKKEUSTILANTEISSA”

Työpaikan henkilömäärän mukainen vertailu (%)



Kuvio 5. Johtaminen kriisitilanteissa työpaikan henkilöstömäärän mukaan.

Osa kyselyyn vastanneista tuotantotyöntekijöistä toi avovastauksissaankin esiin heikkoa luottamustaan työnantajaansa. Arvostuksesta ja johtamisesta ei ollut omaa avokysymystä, mutta teema nousi esiin muiden avokysymysten vastauksissa. Luottamuksen puute näytti usein pohjautuvan työntekijöiden kokemukseen johdon vähäisestä arvostuksesta itseä tai omaa osaamista, kokemusta ja ammattitaitoa kohtaan. Monet nostivat vastauksissaan esiin erilaisia taitojaan, asiantuntemustaan ja koulutustaan, joita he toivoisivat työnantajansa arvostavan ja hyödyntävän sekä arkipäivän työssä että kriisitilanteissa.

Koettu arvostuksen puute aiheutti työntekijöissä työmotivaation heikkenemistä ja haluttomuutta joustaa työpaikan hyväksi. He saattoivat myös kokea, että he eivät pysty vaikuttamaan yrityksen asioihin, sillä johto ei arvosta heidän osaamistaan tai näkemyksiään riittävästi:

*“Paikallisjohto saattaisi jopa kuunnella työntekijöiden ehdotuksia, mutta firman ylin johto torppaisi ne joka tapauksessa, koska loppukädessä heidän käsityksensä mukaan siellä on se todellinen tieto ja taito, ei työmaalla.” (TT, kemia, mies)*

Jotkut tuotannon työntekijöistä kertoivat kokevansa eriarvoisuutta työpaikalla erityisesti johdon, toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä liittyen erityisesti vaikutusmahdollisuuksiin. Esimerkiksi eräs työntekijä totesi osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia kysyttäessä, että *”meillä herrat päättää, ei duunarit”*.

Myös osassa pääluottamusmiesten vastauksia kritisoitiin huonoa johtamista ja esimerkiksi sitä, että työnantaja määrää tai sanelee yksipuolisesti työpaikan toimintatavat ja että työntekijöitä pidetään helposti korvattavissa olevana ”kulutustavarana”. Yksi pääluottamusmies esimerkiksi kuvasi työpaikkansa johtamista seuraavasti:

*”Ylipäättään nykyinen johto pimeää ihan jokapäiväistäkin tietoa. Yhteistoiminta on kriisissä ja huono johtaminen on aiheuttanut huonon ilmapiirin.” (PLM, metalli, nainen)*

Luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä vahvistaisivat työntekijöiden mukaan ainakin avoin vuorovaikutus ja työntekijöille tarjotut mahdollisuudet osallistua erityisesti kriisitilanteiden hoitamiseen:

*”Olen ehdottanut työkyselyissä kaikkiin palavereihin enemmän työntekijöitä. Silloin olisi yleistä luottamusta enemmän puolin ja toisin kriisipalaverihin.” (TT, metalli, mies)*

Arvostus näytti tuotantotyöntekijöiden vastausten perusteella olevan ainakin osittain kytköksissä palkkaan. Palkkausta voidaankin pitää yhtenä konkreettisenä työntekijöihin kohdistuvan arvostuksen mittarina. Osa tuotantotyöntekijöistä kertoi avovastauksissa toivovansa työstään parempaa palkkaa. Joidenkin vastaajien mukaan sekä joustaminen ja ideoiden jakaminen työpaikalla edellyttäisivät sitä, että palkka olisi ”kohdallaan” tai että ideointiin osallistumisesta palkittaisiin erikseen.

Vaikka monet kyselyyn vastanneet työntekijät toivat esiin heikkoa luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä, osassa sekä työntekijöiden että pääluottamusmiesten vastauksista oli tulkittavissa myös luottamusta ja arvostusta työpaikan johtoa ja sen toimintaa kohtaan. Näissä vastauksissa korostui johdon avoimuus, keskustelu ja yhteistyö johdon ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon:

*”Korona-pandemian alkaessa työntekijöiltä pyydettiin ehdotuksia töiden järjestämiseksi turvallisemmaksi. Lähes kaikki ehdotukset myös toteutettiin, osa sellaisenaan, osa pienin muutoksin. Tämä tapa oli hyvä, ja toivoisin jatkossa toimittavan samoin.” (TT, metalli, nainen)*

Joissakin työpaikoissa työntekijät siis kokevat johtamisen olevan hyvää ja luottamusta johtoon löytyy. Vastauksissa kuitenkin näkyy, että johdon ja työntekijöiden suhde on joillakin työpaikoilla hyvin jännitteinen jo normaalioloissakin eikä luottamus johtoon ole kovin korkealla. Työntekijöiden ja johdon suhde joutuu erityiselle koetukselle kriisi- tai poikkeustilanteissa, joten toimivaan johtamiseen olisi panostettava jo normaalioloissa.

## JOHTAJIEN NÄKÖKULMA: LUOTTAMUS, TURVALLISUUS JA PALKITSEMINEN TÄRKEITÄ

Yksi johtamisen elementti on luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen johdon ja työntekijöiden välillä. Johdon ja työntekijöiden väliset hyvät suhteet edistävät kriisitilanteissa tarvittavaa organisatorista resilienssiä, eli kykyä kohdata kriisitilanteita ja selviytyä niistä (Kim 2021). Luottamuksen ylläpitämisen kannalta haastattelemamme johtajat pitivät tärkeänä erityisesti toimivaa keskusteluyhteyttä johdon ja työntekijöiden välillä. Johtajien näkemykset luottamuksen vaalimisesta vastasivat siis suurelta osin kyselymme vastauksissa esiin tulleita työntekijöiden näkemyksiä. Johtajien mukaan keskusteluyhteyteen on tärkeää panostaa jo ennen kriisitilannetta, kuten puutuoteteollisuusyritystä edustanut johtaja totesi:

*”Ei tarvii siinä lähteä sitä luottamusta tai yhteyttä rakentamaan, vaan on luonnollinen se yhteys ja luottamus on molemminpuolinen.”*

Useimmat haastatelluista johtajista pitivät luottamuksen tasoa omassa organisaatiossaan melko hyvänä. Osa heistä toi kuitenkin esiin myös jännitteitä työyhteisön sisällä ja jopa ajoittaista luottamuspulaa. Yksi johtaja kertoi, että yrityksessä työntekijöiden luottamus johtoon oli suurempi niin sanotussa positiivisessa kriisissä, kun yritys menestyi. Tällöin työntekijöillä on enemmän halua joustaa ja tehdä ylimääräistä yrityksen hyväksi. Vaikeampana aikana työntekijöillä sen sijaan oli taipumus syyttää ongelmista johtoa, mikä vaikutti kielteisesti heidän joustovalmiuteensa. Yrityksessä oli johtajan mukaan myös ilmennyt eriarvoisuuden tunnetta työntekijöiden sekä johdon ja toimihenkilöiden välillä; se vahvistui koronapandemian aikana, sillä työntekijät eivät voineet olla toimihenkilöiden tavoin etätöissä suojassa tartunnoilta. Aiemman tutkimuksen pohjalta tiedetään, että luottamusta ja kaikkien työntekijöiden kokemusta siitä, että he ovat arvokkaita työyhteisön jäseniä, tarvitaan ylläpitämään kriisitilanteissa välttämätöntä resilienssiä (Janhonen 2018).

Toisaalta joissain kohdeyrityksissämme johtajat näkivät työntekijöiden tietoisuuden ja ymmärryksen johtoa kohtaan olevan parempi suuremmissa kriisitilanteissa, kuten koronakriisissä. Pienemmissä kriiseissä ja tavallisemmissa muutostilanteissa heidän mukaansa vastakkainasettelut puolestaan nousevat herkemmin esiin, kuten kemianteollisuuden yrityksen johtaja kuvaa seuraavassa lainauksessa:

*”Jos ajattelee koronaa ja sit Venäjää [hyökkäyssotaa Ukrainaan], ku ne on niin globaaleja kriisejä, niin se varmasti se ymmärrys, niin ei siinä lähetä mieltii sitte tosiaan pelkästään sitä omaa etua. Mutta sit jossain pienemmissä ehkä se oman edun ajattelu korostuu.”*

Yrityksissä on siis syytä varautua yhdessä henkilöstön kanssa sekä pienempiin että suurempiin kriiseihin ja poikkeustilanteisiin. Varautumisessa voidaan pohtia myös sitä, miten kriisitilanteista selviytymisessä tai niissä joustamisessa mahdollisesti palkitaan työntekijöitä. Palkitseminen voi olla rahallista, ei-rahallista tai psykologista palkitsemista, johon sisältyy esimerkiksi arvostuksen tai välittämisen osoittaminen työnantajan taholta (De Gieter ym. 2006). Haastattelemamme johtajat toivat esiin kaikkia näitä palkitsemisen muotoja.

Haastattelemamme teollisuusyrityksiä edustaneet johtajat kertoivat, että kysynnän voimakkaan kasvun vaiheessa työajassa joustaneita työntekijöitä palkittiin tilanteen rauhoittumisen jälkeen esimerkiksi palkallisilla vapaapäivillä ja tavoitepalkkiojärjestelmän mukaisilla bonuksilla ylityökorvausten lisäksi. Kemianteollisuuden yrityksessä, jossa siirryttiin kasvaneen kysynnän vuoksi seitsemänpäiväiseen työviikkoon, työntekijöiden kokonaisansiot saattoivat nousta siirtymän myötä jopa kolmanneksella. Samassa yrityksessä annettiin inflaation kasvaessa yhdeksän kuukauden polttoainekompensaatio tehdastyöntekijöille, joilla ei ollut mahdollisuutta etätöihin. Metalliteollisuuden yrityksessä koronapandemia ei luonut työntekijöille juurikaan joustamisen tarvetta, mutta heitä palkittiin jaksamisesta kakkukahveilla. Huomioimalla työntekijöitä ja palkitsemalla heitä sekä rahallisesti että ei-rahallisesti johto voi osoittaa heille, että heidän työpanoksensa kriisitilanteessa on merkityksellinen.

Palkitsemista voidaan käyttää myös kriisitilanteiden ennakointiin ja ehkäisemiseen. Tällöin henkilöstöä voidaan esimerkiksi palkita siitä, että kriisitilanne ei toteudu. Puutuoteteollisuuden yrityksessä työntekijöitä palkittiin, kun oli kulunut riittävän pitkä aika ilman työtapaturmia tuotantotyössä.

Tutkimistamme yrityksistä työntekijöitä palkittiin lisäksi osallistumisesta toiminnan kehittämiseen. Kemianteollisuuden yrityksessä palkkauskriteeristöön kuuluvat osana tuottavuuspalkkiota työntekijöiden tekemät aloitteet ja läheltä piti -tilanteiden raportointi. Metalliteollisuuden yrityksessä aktiivisesti kehittämiseen ja osaamisensa jakamiseen osallistuvia työntekijöitä palkitaan henkilökohtaisella palkanlisällä, joka voi olla maksimissaan 20 prosenttia lisää normaalin palkan päälle. Lisäksi työntekijät voivat saada huomattavia korvauksia esittämistään yrityksille säästöä tuovista aloitteista. Myös puutuoteteollisuuden yrityksessä on käytössä aloitepalkkio, jonka saa henkilö, jonka esittämä aloite nähdään tarkoituksenmukaisena toteuttaa.

Johtamiseen kuuluu myös työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen, joka voidaan nähdä osana työntekijöiden psykologista palkitsemista (De Gieter ym. 2006). Turvallisuus korostuu erityisesti terveydellisissä kriisitilanteissa, josta koronapandemia on yksi esimerkki. Koska suurinta osaa tuotantotyöstä ei ollut pandemian aikana mahdollista siirtää etätyönä tehtäväksi (OECD 2021), tehdastyöntekijöiden saamien tartuntojen välttäminen oli tärkeä osa teollisuusyritysten resilienssiä, joka auttoi niitä selviämään koronapandemiasta. Haastattelemamme metallialan yrityksen johtaja kuvasi tuotantotyöntekijöiden suojaamistarvetta koronakriisissä näin:

*”Tuotantotyö on sillä tavalla merkityksellinen, että yrityksen kassavirtahan on suoraan siihen liittynyt, et kuinka paljon pystytään toimittamaan ja sitä ei voi yksinkertaisesti kovin kevyellä perusteella keskeyttää. Se, kaikki toimenpiteet mitä siel oli ja kaikki ympäristössä oli se, että tuotantotyöntekijöitä suojellaan maksimaalisesti.”*

Tutkimuksemme kohdeyrityksissä työntekijöiden turvallisuuteen panostettiin myös muulloin kuin koronakriisin aikana. Erityisesti turvallisuusriskien minimointia ja kriisitilanteiden ennakoimista pidettiin tärkeänä normaalitilanteessakin; turvallisuuden toteutumista seurattiin ja järjestettiin henkilöstölle työturvallisuuteen liittyviä koulutuksia. Esimerkiksi metalliteollisuuden yrityksen tuotanto- ja testaustiloissa tehdään säännöllisiä turvallisuustarkastuksia, turvallisuusvastaavat huolehtivat jatkuvasti tilojen turvallisuudesta ja kaikilla sinne tulevilla henkilöillä tulee olla voimassa talon sisäiset ensiapu-, sähkö- ja työturvallisuuskoulutukset.

Toisessa metalliteollisuuden yrityksessä pidetään yllä työntekijöiden valmiuksia alkusammutuksessa ja kriittisiin prosesseihin liittyvien ongelmien ratkomisessa. Puutuoteteollisuusyritystä edustanut johtaja toi esiin työntekijöiden merkitystä kriisien ennakoinnissa:

*”Jokaisella on kyvykkyys havainnoida työturvallisuusriskejä ja tietoa siitä, miten niistä viestitään eteenpäin. Elikkä sitä ennakoivaa työtä”.*

Työntekijöiden kouluttaminen paitsi auttaa varautumaan kriisitilanteisiin ja estämään niitä, se myös lisää työntekijöiden kykyä toimia kriisitilanteissa ja osallistua niiden ratkaisemiseen.

Johtajat korostivat haastatteluissa työntekijöiden ja heidän osaamisensa suurta merkitystä yrityksille paitsi normaalioloissa, myös yllättävien kriisien aikana. Menneistä kriiseistä on opittu, mikä kertoo resilienssiin kuuluvasta oppimisen prosessista.

# VASTAVUORAINEN LUOTTAMUS ON OSA KRIISEIHIN VARAUTUMISTA

Luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä vahvistaisivat työntekijöiden mukaan organisaatioiden käytäntöjen kehittämisessä

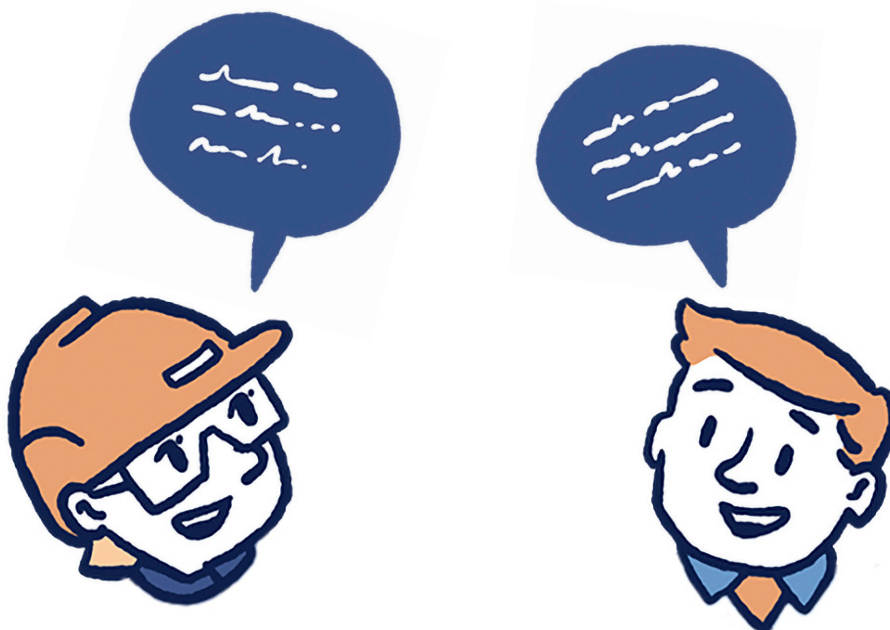
- avoimuus
- vuorovaikutus
- osallistumismahdollisuudet työntekijöille

Työntekijöiden osallistuminen (ja osallistaminen) kriisien hoitamiseen lisää molemminpuolista luottamusta.

Toimintatapojen yksipuolinen saneleminen johdon taholta puolestaan heikentää työntekijöiden luottamusta.

Luottamuksen ylläpitämisessä on tärkeää toimiva keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä.

▶ **LUOTTAMUS TYÖNTEKIJÖIDEN JA JOHDON VÄLILLE ON RAKENNETTAVA JO ENNEN KRIISEJÄ!**



# SUOSITUKSET

Tiivistämme tutkimukseemme perustuvat käytännön suositukset neljään pääkohtaan. Kriisitilanteissa tärkeää on selkeä vastuunjako, nopea reagointi ja resursointi, ajantasainen ja johdonmukainen viestintä sekä henkilöstön osallistaminen ja mukaan ottaminen kriisin hallintaan.

Pelastuslain (379/2011) ja sitä täydentävän Valtioneuvoston asetuksen (407/2011) mukaan työpaikoilla on velvollisuus laatia pelastussuunnitelma sekä varautua omatoimisesti erilaisiin onnettomuuksiin (pelastussuunnitelman soveltamisalasta ja käytännön laatimisesta ks. tarkemmin Pasi ym. 2022). Pelastussuunnitelman lisäksi tai sen täydennykseksi suosittelemme yrityksiä laatimaan kriisitilanteiden varalta omaan toimintaympäristöönsä räätälöidyn varautumissuunnitelman työn johtamisesta ja organisoinnista poikkeusoloissa. Varautumisella tarkoitamme työpaikka- tai toimipistekohtaisia toimintaohjeita ja käytäntöjä, jotka auttavat valmistautumaan mahdolliseen kriisitilanteeseen, turvaamaan työn ja tuotannon jatkuvuuden poikkeusoloissa sekä palaamaan normaalioloihin.

## VASTUUNJAKO

Samoin kuin normaalioloissa, myös poikkeus- tai kriisitilanteissa selkeä vastuunjako on hyvän johtamisen ja sujuvan työn organisoinnin perusta. Hyvä ja onnistunut kriisinhallinta edellyttää ennakoivaa johtamista. Organisaatiossa on oltava nimettynä henkilöt, jotka johtavat kriisinhallintaa ja ottavat vastuun tarvittavista toimenpiteistä, viestinnästä ja työnjaosta.

Isoissa yrityksissä vastuuta kriisinhallinnasta on jaettava ja hajautettava useammalle taholle esimerkiksi liiketoiminta-alueiden mukaan. Pienemmissä yrityksissä voi olla mahdollista sopia epävirallisemmin ja joustavammin poikkeustilanteen työnjaosta, mutta tällöinkin on oltava selvillä, kuka kantaa kokonaisvastuun kriisinhallinnasta. Yrityksen koosta riippumatta jokaiselle avainhenkilölle on nimettävä varahenkilö. Varautumissuunnitelmaa laatiessa on hyvä pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Kuka johtaa kriisinhallintatoimia?
- Mikä on jokaisen työntekijän paikka, asema ja vastuu kriisin yllättäessä?
- Kenellä on mahdollisuus joustaa työajoissa ja olla työpaikalla poikkeuksellisina aikoina?
- Kenellä on mahdollisuus jäädä etätöihin?
- Kenellä on mahdollisuus päivystää ja olla tavoitettavissa tai hälytysvalmiudessa tarpeen vaatiessa?



## NOPEA REAGOINTI JA RESURSOINTI

Kriisitilanne on otettava haltuun välittömästi. Kriisin yllättäessä ei kannata liikaa laskea kustannuksia, vaan ennemmin ylimitoittaa tarvittavat toimenpiteet kuin säästellä aikaa ja vaivaa. Mitä nopeammin kriisiin reagoidaan, sen parempi. Päätösten on kuitenkin oltava harkittuja ja perusteltuja. Koska kriisitilanteessa aika on kortilla, mahdollisten ongelmaskenaarioiden ennakointi ja niihin varautuminen hyvissä ajoin ja hyvän sään aikana on yhtä tärkeää kuin itse kriisitilanteessa järkevästi toimiminen. Yrityksen koosta riippumatta laajuudeltaan ja vakavuudeltaan erilaisia poikkeustilanteita ennakoiva varautumisen minimitaso on määriteltävä. Varautumissuunnitelmaa laatiessa suosittelemme kiinnittämään huomiota muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten yrityksen huoltovarmuus turvataan esimerkiksi raaka-aineiden, materiaalien ja energian saatavuuden suhteen?
- Miten henkilöstön työturvallisuudesta ja -terveydestä huolehditaan?
- Miten tuotannon jatkuvuus turvataan tilanteessa, jossa osa työnjohdosta tai työntekijöistä puuttuu henkilöstövahvuudesta?
- Miten yhteistyön jatkuvuus keskeisten sidosryhmien kanssa taataan?
- Mitä toimenpiteitä palaaminen kriisitilanteesta normaalioloihin vaatii?

## AJANTASAINEN JA JOHDONMUKAINEN VIESTINTÄ

Kriisitilanteissa ajantasainen ja johdonmukainen viestintä on tärkeää. Jotta viestintä pysyy johdonmukaisena ja totuudenmukaisena, koko henkilöstön on tiedettävä kuka tietoa jakaa ja kuinka tiedotuksesta vastaava taho on tavoitettavissa. Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus esittää kysymyksiä, saada lisätietoa ja osallistua keskusteluun. On tärkeää huolehtia siitä, että kaikille henkilöstöryhmille tiedotetaan kriisin syistä ja seurauksista nopeasti ja selkeästi. Isossa organisaatiossa viestintä on räätälöitävä kohderyhmän mukaan etenkin siltä osin kuin viestintä koskee tietyltä henkilöstöryhmältä edellytettäviä toimenpiteitä. Omalle henkilöstölle ja organisaation ulkopuolisille tahoille, kuten yhteistyökumppaneille, asiakkaille tai työntekijöiden perheille, ei kannata kertoa muuta kuin totuus siitä mitä tiedetään ja rehellisesti sekään, mitä ei vielä tiedetä.

Kriisitilanteissa samoin kuin normaalioloissakin pääluottamusmiehen roolina on toimia työntekijöiden edustajana henkilöstöpolitiikkaan ja työsuhteisiin liittyvissä kysymyksissä sekä tiedonvälittäjänä yrityksen ja työntekijöiden välillä. Kriisitilanteissa pääluottamusmiesten rooli tiedonvälittäjänä korostuu. Heidän on saatava mahdollisimman tarkka ja ajantasainen tilannekuva kriisistä. Pääluottamusmiehet välittävät työntekijöille tietoa kriisin syistä ja seurauksista, tukevat avointa keskustelua ja vuoropuhelua poikkeustilanteen vaatimista toimenpiteistä sekä viestivät työntekijöiden näkemyksistä ja ideoista työnjohdolle.



Viestintää ei saa jättää yhden kanavan varaan. Jos normaalioloissa kaikki työntekijät tavoittava viestintäkanava pettää, varalla on oltava toinen tai kolmaskin vaihtoehto, unohtamatta fyysisiä kohtaamispaikkoja, joiden tulee olla kaikkien tiedossa. Kaikki työntekijät tai henkilöstöryhmät eivät välttämättä käytä viestimiä samoin tavoin. Tietoa on jaettava useammassa kanavassa ja mahdollisuuksien mukaan järjestettävä yhteisiä tiedotustilaisuuksia.

Muodostimme tutkimushankkeen havaintojen perusteella kriisitilanteita varten viestinnän ja vuorovaikutuksen toimintamallin (5K-malli), joka on esitetty tämän raportin sivulla 18.

## HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN JA MUKAAN OTTAMINEN

Työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon ja mahdollisuuksia ideoida ratkaisuja kriisitilanteissa ei sovi aliarvioida. Vaikka vastuu kriisinhallinnasta on johdolla, sen kannattaa kuulla työntekijöitä. Tämä ei tarkoita ”sooloilua” tai ”säveltämistä”, kuten tätä tutkimusta varten tekemissämme johtajien haastatteluissa kuvailtiin. Poikkeusoloissakin on pidettävä kiinni esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvistä normaaliolosuhteita varten suunnitelluista säännöistä ja määräyksistä.

Hyvän kriisinhallinnan ja kriiseihin varautumisen perusta rakennetaan normaalioloissa. Varautumisen pitää olla osa normaalia organisaation turvallisuutta ylläpitävää ja kehittävää toimintaa. Kriisitilanteessa ei ole aikaa eikä resursseja keksiä pyörää uudestaan, vaikka poikkeustilanne vaatisikin luovia ratkaisuja ja uuden oppimista. Viestimme työnjohdolle ja henkilöstöhallinnolle on yksinkertainen ja selkeä: kysykää ja olkaa kuulolla, mitä työntekijät ajattelevat omasta työstään ja työnsä organisoinnista, ja ottakaa myös pääluottamusmies mukaan suunnittelemaan ja päättämään kriisin edellyttämistä toimenpiteistä. Kyse ei ole pelkästä työprosesseja koskevasta informaatiosta vaan samalla myös työntekijöiden osallisuudesta. Henkilöstön näkökulmasta osallisuus tarkoittaa mukana olemista ja oman äänen kuulumista työpaikan päätöksenteossa. Osallisuus on kuulluksi tulemistä ja mukana olemista niin normaalioloissa kuin kriisitilanteissakin.

Varautuminen kriiseihin on prosessi, joka ei tule koskaan valmiiksi. Varautumissuunnitelmaa on päivitettävä säännöllisesti, tarvittaessa henkilöstöä on koulutettava tai järjestettävä varautumissuunnitelmaan liittyviä harjoituksia. Kriisitilanteessa resilientin organisaation kivijalka on henkilöstö, joka on sitoutunut ennakoivaan ja jatkuvaan varautumiseen perustuvaan turvallisuuskulttuuriin. Varautumiseen voi kannustaa aloitejärjestelmällä ja hyvistä ehdotuksista palkitsemalla.

Pienetkin työhön ja työn organisointiin liittyvät kehittämissuositukset voivat olla kriiseihin varauduttaessa tärkeitä. Pelkkä aloitejärjestelmän olemassaolo ei kuitenkaan riitä. Hyvä aloite on nostettava keskusteluun, otettava kehittämisen kohteeksi ja vietävä käytäntöön. Tärkeää on myös palkita oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti onnistuneiden aloitteiden tekijöitä ja kehittäjiä. Oikeudenmukainen aloitejärjestelmä tukee asenneilmapiiriä ja kulttuuria, jossa jokainen kantaa vastuunsa turvallisemman työympäristön kehittämisestä.

## KRIISIN JÄLKEEN: MITÄ OPIMME TÄSTÄ?

Kriisin laannuttua on tärkeä pohtia, mitä siitä voidaan oppia ja kehittää seuraaviin kriiseihin varautumista varten. Oppiminen ja käytäntöjen muuttaminen on olennainen osa organisaatioiden resilienssiä, joten kriisin jälkeen on aika koota hyväksi havaitut keinot ja toimintatavat ja myös pohtia, miten niitä voitaisiin kehittää edelleen. Vastaavasti on hyvä pohtia, minkälaiset toimintatavat eivät olleet onnistuneita kriisin aikana ja miksi, sekä mitä näistä mahdollisesti vähemmän onnistuneista toimista voitaisiin oppia. Tässä kaikessa on syytä ottaa työntekijät osaksi toimintaa. Aineistossamme oli lukuisia kuvauksia menneistä kriiseistä, joista oli opittu sekä hyviä käytäntöjä että kantapään kautta, miten ei tule toimia. Tämä työntekijöiden hiljainen tieto kannattaa tehdä yrityksissä näkyväksi, kun suunnitellaan toimia tuleviin kriiseihin varautumiseksi.

# LOPPUSANAT

Tutkimuksemme tulokset kertovat siitä, miten teollisuusyritykset voivat selviytyä parhaalla mahdollisella tavalla erilaisista kriiseistä. Suomen työmarkkinamallissa on korostunut jo yli 40 vuoden ajan vahva työmarkkinaosapuolten keskinäinen luottamus. Suomea onkin kuvattu sopimussyhteiskuntana, jossa työmarkkinaosapuolten intressit luonnollisesti eroavat toisistaan, mutta jossa neuvottelemalla ja kompromisseja tehden päädytään osapuolia tyydyttäviin ratkaisuihin. Tutkimuksemme tulokset kertovat tästä samasta toimintamallista teollisuustyöpaikkoja koskettavien kriisien yhteydessä.

Kyselyyn osallistuneet työntekijät ja pääluottamusmiehet sekä haastattelemamme yritysjohtajat toivat esiin jokseenkin samat tekijät, jotka mahdollistavat selviytymisen yllättävissä kriisitilanteissa. Kriiseistä ja poikkeustilanteista selviytymistä helpottavat muun muassa johdon ja työntekijöiden välinen luottamus, työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, avoin viestintä ja työntekijöiden osallistuminen eri toimintojen suunnitteluun. Kiteytimme tämän kertomiseen, kysymiseen, kuuntelemiseen, keskusteluun ja kehittämiseen perustuvaksi vuorovaikutukseksi.

Vaikka organisaatioiden resilienssiä tarkasteltaessa voidaan analyttisesti erottaa toisistaan kriisi- ja poikkeustilanteissa toimiminen ja niihin varautuminen, tuloksemme tukevat näkemystä, että kriisi- ja poikkeustilanteissa aktualisoituva dynaaminen resilienssi luodaan normaalitilanteissa eli osana staattista resilienssiä (Annarelli & Nonino 2016). Jotta edellytykset kyvylle hallita häiriöitä ja toimia odottamattomissa tilanteissa syntyvät, tarvitaan tulostemme mukaan strategista resilienssiä (Boin & van Eeten 2013) eli jatkuvaa organisaation ja uusien toimintamallien kehittämistä. Tällainen proaktiivisuus perustuu toimintakulttuuriin, jossa pyritään luottamukseen perustuvien prosessien luomiseen ja ylläpitämiseen.

Aiempi tutkimuskirjallisuus on nostanut esiin strategisesti resilientin organisaation toimintakulttuurin olennaisiksi ominaispiirteiksi muun muassa kaikkia arvostavan ja hajautetut vaikutusmahdollisuudet ja vastuut mahdollistavan johtamistavan, hyvät vuorovaikutussuhteet sekä osallisuutta ja demokraattista päätöksentekoa suosivat toimintatavat (Janhonen 2018; Lee ym. 2013; Lengnick-Hall ym. 2011). Nostimme oman tarkastelumme keskiöön vastavuoroisen joustamisen ja osallisuuden. Tuloksemme vahvistavat, että näitä toivotaan yleisesti myös metalli-, kemian- ja puutuoteteollisuuden tuotantotyöntekijöiden ja pääluottamusmiesten keskuudessa. Ennen kaikkea toivottiin, että työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin ja oman osaamisen laajamittaiseen hyödyntämiseen ei vain osana normaalia työn tekemisen arkea, vaan myös poikkeus- ja kriisitilanteissa.

Määrittelimme vastavuoroisen joustavuuden työntekijöiden ja työnantajien tarpeiden yhtäaikaiseksi huomioinniksi ja niistä neuvotteluksi. Tuloksemme osoittavat, että halukkuutta vastavuoroiseen joustamiseen löytyy työntekijöiltä runsaasti. Joustavuus ilmeni mahdollisuutena ja haluna joustaa työtehtävissä, työajoissa ja työn tekemisen paikoissa. Erityisesti siirtymistä etätöihin, sikäli kun se ylipäänsä on tuotannon tehtävissä realistista, ylitöiden tekemistä, työvuorojen muuttamista ja työajan lyhentämistä pidettiin mahdollisina.

Työnantajan näkökulmasta keskeisiksi joustavuuden muodoiksi nimettiin työaikoihin liittyvät joustot: ylityöt, vuorotyöt ja epätyypilliset työajat. Jo noin 20 vuotta sitten joustavia työjärjestelyjä suomalaisilla työpaikoilla tarkastellut tutkimus (Mamia & Melin 2006) osoitti, että joustavilla työjärjestelyillä, tai niiden puutteella, on suuri merkitys myös organisaatioiden taloudellisen menestyksen kannalta. Menestyvillä työpaikoilla toteutettiin laajasti joustavia järjestelyjä, jotka koskivat esimerkiksi työn organisointia, työaikoja ja palkkausta (emt. 235–239).

Tulostemme mukaan osallisuutta poikkeus- ja kriisitilanteiden ratkomisessa toivottiin niin ratkaisujen suunnitteluun, toteutukseen kuin kriiseistä tehtävien päätelmien muodostamiseen niistä oppimiseksi. Vastauksista näkyi, että osallisuus koettiin keskeisesti toiminnallisena kysymyksenä eli mahdollisuutena osallistua organisaation päätöksentekoprosesseihin poikkeus- ja kriisitilanteissa. Tuloksemme toivat esiin, että organisaatioiden valtajärjestelmiin liittyvät sisäiset jännitteet ovat läsnä osallisuuskokemuksissa. Usein niissä vastauksissa, joissa kerrottiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puutteesta, oltiin tyytymättömiä myös itse johdon toimintaan.

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden resilienssissä kyse on työpaikalla vallitsevasta työpaikkakulttuurista. Menestyvillä työpaikoilla työpaikan toimintakulttuuri viestii ainakin avoimuudesta, luottamuksesta ja osallisuudesta. Samat tekijät vaikuttavat myös kriiseistä selviytymisessä. Tulevaisuuden menestyviä työpaikkoja ajatellen sekä johdon että työntekijöiden kannalta joustavilla työjärjestelyillä näyttäisi olevan merkitystä. Tämä puolestaan näyttää edellyttävän panostamista osallisuutta rakentavaan työpaikan toimintakulttuuriin. Näyttää myös siltä, että keskeiseksi koetaan sekä kriisitilanteiden ratkaisemisen että toiminnan jatkuvan uudistamisen kannalta hyvin toimivat tiedon jakamisen käytännöt.

Organisaation resilienssi sitoo yhteen erilaisia organisaation toimintakulttuuriin liittyviä ulottuvuuksia, mutta myös eri ammatti- ja henkilöstöryhmien intressejä ja oppimista. Kun organisaation resilienssiä tarkastellaan vastavuoroisen joustamisen ja osallisuuden näkökulmista kiinnittäen huomiota erityisesti työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen, on tulostemme mukaan tärkeää erottaa kolme ulottuvuutta. Ensinnäkin osaamista voidaan hyödyntää kriisiin liittyvän tilannearvion ja ratkaisusuunnitelmien tekemisessä. Toisekseen kriisitilanteessa työntekijät voivat ottaa käyttöön osaamista, jota eivät pääse jokapäiväisessä työn tekemisessä aina hyödyntämään, mutta joka auttaa kriisin yli pääsemisessä. Kolmanneksi työntekijöiden hyödyntäessä heillä olevaa osaamista uudelleenlaisessa tilanteessa syntyy heille uutta tietoa, jota on mahdollista hyödyntää kriisistä ja sen ratkaisusta tehtyjen tulkintojen siirtämisessä organisaation kehittämisen ja uudistamisen resurssiksi.

## HANKKEEN JULKAISUT:

Katriina Tapanila, Tiina Saari, Pasi Pyöriä, Katri Otonkorpi-Lehtoranta & Harri Melin (2024) Vastavuoroinen joustavuus osana teollisuusyritysten resilienssiä kriisitilanteissa. Työpoliittinen aikakauskirja 67 (1), 8–19. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-822-6>

Tiina Saari (2024) Poikkeustilanteissa teollisuustyöntekijät ovat valmiita joustamaan – resilienssiä rakennetaan ennen kriisiä. TTT Työ terveys turvallisuus -lehden blogi 13.3.2024. <https://tttlehti.fi/poikkeustilanteissa-teollisuustyontekijat-ovat-valmiita-joustamaan-resilienssia-rakennetaan-ennen-kriisia/>

Katriina Tapanila (2024) Teollisuustyöntekijöiden piilevä potentiaali käyttöön kriisitilanteissa. Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu 8.4.2024. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2024/04/08/teollisuustyontekijoiden-piileva-potentiaali-kayttoon-kriisitilanteissa/>

Anne Mäkikangas, Tiina Saari, Minna Leinonen & Esa Jokinen (2024) Työelämän tutkimuskeskus: Työelämän tutkimusta jo yli kolme vuosikymmentä (Esittelyssä myös Teto-hanke) Työn Tuuli 33 (3). Helsinki: Henry ry.

## KIRJOITTAJAT:

Tiina Saari, YTT, yliopisto-opettaja, Tampereen yliopisto  
Katriina Tapanila, KT, KTM, tutkijatohtori, Tampereen yliopisto  
Katri Otonkorpi-Lehtoranta, YTT, yliopisto-opettaja, Tampereen yliopisto  
Pasi Pyöriä, YTT, dosentti, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto  
Harri Melin, professori emeritus, Tampereen yliopisto  
Sami Myllyniemi, VTM, erikoistutkija, Teollisuusliitto  
Anu-Hanna Anttila, VTT, dosentti, tutkimuspäällikkö, Teollisuusliitto

[\*Kaikki Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja -sarjan julkaisut\*](#)

# KIRJALLISUUS

**Alasoini, T. & Selander, K. (2023).** Etätöyö organisaation resilienssitekijänä: MEADOW-työnantajakyselyyn perustuva analyysi. *Focus Localis* 51 (1), 35–48.

**Annarelli, A. & Nonino, F. (2016).** Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega* 62, 1–18.

**Anttila, A-H. (2021).** Enemmän kuin numero tilastoissa – Jäsentutkimus 2020. Teollisuusliiton tutkimusyksikön julkaisuja 1/2021. Helsinki: Teollisuusliitto. <https://www.teollisuusliitto.fi/wp-content/uploads/2021/05/Teollisuusliiton-jasentutkimus-2020.pdf> (Haettu 18.12.2023).

**Barton, M. A. & Kahn, W. A. (2019).** Group resilience: The place and meaning of relational pauses. *Organization Studies* 40 (9), 1409–1429.

**Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1997).** Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations* 50 (7), 859–878.

**Boin, A. & van Eeten, M. J. G. (2013).** The resilient organization. *Public Management Review* 15 (3), 429–445.

**Chung, H. & Tijdens, K. (2013).** Working time flexibility components and working time regimes in Europe: Using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (7), 1418–1434.

**De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. (2006).** Identifying nurses' rewards: A qualitative categorization study in Belgium. *Human Resources for Health* 4 (15), 1–8.

**Duchek, S. (2020).** Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research* 13, 215–246.

**Eskelinen, T., Ryyänen, S. & Tuomaala, M. (2019).** Kilpailutus ja osallisuuden rakenteelliset ehdot siivoojien arjen työelämässä. *Sosiologia* 56 (1), 60-78.

**Gareis, K. & Korte, W. B. (2002).** ICTs and the Adaptability of Work Arrangements in the EU. *ECIS 2002 Proceedings*. 54. <http://aisel.aisnet.org/ecis2002/54> (Haettu 29.2.2024).

**Hamel, G. & Välikangas, L. (2003).** The Quest for Resilience. *Harvard Business Review* 81 (9), 52-63.

**Heller, F. (2003).** Participation and power. A critical assessment. *Applied Psychology* 52 (1), 144–162.

**Hofäcker, D. & König, S. (2013).** Flexibility and work-life conflict in times of crisis: A gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy* 33 (9/10), 613–635.

**Holling, C. S. (2001).** Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems* 4 (5), 390-405.

**Holmquist, M. & Johansson, A. (2019).** Employee-driven innovation: An intervention using action research. *Technology Innovation Management Review* 9 (5), 44–53.

**Janhonen, M. (2018).** Resilienssi auttaa organisaatioita selviämään kompleksisessa toimintaympäristössä. Teoksessa M. Tammelin & K. Otonkorpi-Lehtoranta (toim.): *Työelämän tutkimuspäivät 2018. Kestävä tuottavuus ja inhimillinen työelämä. Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 7/2019.* Tampereen yliopisto, 24–30.

**Kamrath, J. K. (2018).** The social construction and reciprocity of resilience: An empirical investigation of an organizational context. ProQuest Central, Social Science Premium Collection: Arizona State University ProQuest Dissertations Publishing, 10809659. <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fdissertations-theses%2Fsocial-construction-reciprocity-resilience%2Fdocview%2F2041877374%2Fse-2%3Faccountid%3D14242> (Haettu 13.1.2024).

**Kettunen, P. (2021).** Johdanto: Osallisuus ratkaisuna – millaisiin ongelmiin? Teoksessa P. Kettunen (toim.): *Työntekijän osallisuus – Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan.* Helsinki: Gaudeamus, 11–35.

**Kim, Y. (2021).** Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research* 49 (5), 589–608.

**Koivunen, T., Pyöriä, P. & Saari, T. (2023).** Job pride and work orientation among blue-collar workers in the Finnish vehicle industry. *International Journal of Sociology and Social Policy* 43 (13/14), 229–244.

**Kortesuo, K. (2016).** Riko lasi hätätilanteessa: kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsinki: Kauppakamari.

**Kuokkanen, A (2021).** Työntekijöiden osallisuuden edistäminen Postin henkilöstölehdissä 1984–2017. Teoksessa P. Kettunen (toim.): *Työntekijän osallisuus – Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan.* Helsinki: Gaudeamus, 122–148.

**Laajalahti, A. (2016).** Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen: puheviestinnän näkökulmia kriiseissä ja kriiseistä viestimiseen. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016*, 76–82.

**Lee, J. H., Nam S. K., Kim A.-R., Kim B., Lee, M. Y. & Lee S. M. (2013).** Resilience: A Meta-Analytic Approach. *Journal of Counseling & Development*, 91: 269-279. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x> (Haettu 10.1.2024).

**Leemann, L., Isola, A.-M., Kukkonen, M., Puromäki, H., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. (2018).** Työelämän ulkopuolella olevien osallisuus ja hyvinvointi: Kyselytutkimuksen tuloksia. *Työpapereita 17/2018.* Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos.

**Lengnick-Hall, C., Beck, T. & Lengnick-Hall, M. (2011).** Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21 (3), 243–255.

**Lindström, S. & Taipale, T. (2021).** Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana. Johtamistutkimuksen ja johtamisoppaiden osallisuus 1980-luvulta 2010-luvulle. Teoksessa P. Kettunen (toim.): *Työntekijän osallisuus – Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan.* Helsinki: Gaudeamus, 99–121.

**Mamia, T. & Melin, H. (2006).** Kenen ehdoilla työ joustaa? *Työpoliittinen tutkimus* 314. Helsinki: työministeriö.

**Melin, H. & Saari, T. (2021).** Suorittavan työn rasittavuus, toisteisuus ja työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Työpoliittinen aikakauskirja 64 (3), 27–37.

**OECD (2021).** Teleworking in the Covid-19 Pandemic – Trends and Prospects. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/> (Haettu 18.12.2023).

**Pasi, I., Huhtala, M., Leino, I. & Majamaa, J. (2022).** Pelastussuunnitelmaopas työpaikoille. Helsinki: Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. [https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2022/04/Pelastussuunnitelma\\_opas\\_tyopaikoille.pdf](https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2022/04/Pelastussuunnitelma_opas_tyopaikoille.pdf) (Haettu 1.3.2024).

**Pursiainen, C. (2023).** Resilienssin ulottuvuudet. Kosmopolis 53 (4), 30-54.

**Reilly, P. (2001).** Flexibility at Work. Balancing the Interests of Employer and Employee. Aldershot: Gower Publishing Limited.

**Saari, T., Koivunen, T., Pyöriä, P. & Melin, H. (2021).** Ammattityönteon kokeminen ja toiminnan rationaalisuus suorittavassa työssä. Sosiologia 58 (3), 235–252.

**Saari, T., Pyöriä, P., Koivunen, T., Leinonen, M., Tapanila, K. & Melin, H. (2023).** Suorittavan työn tekijät korona-aikana. Teoksessa A. Mäkikangas & P. Pyöriä (toim.): Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: Muuttuiko Suomi? Helsinki: Gaudeamus, 67–85.

**Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018).** Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Helsinki: Tammi.

**Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023).** Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf) (Haettu 8.4.2024).

**Voxted, S. (2018).** Conditions of implementation of employee-driven innovation. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 22 (4–5), 471–488.

**Välikangas, L. & Romme, A. G. L. (2013).** How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing. Journal of Organization Design 2 (2), 44-53.

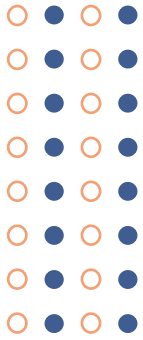
**You, J. J. & Williams, C. (2023).** Organizational resilience and interorganizational relationships: An exploration of Chinese business service firms. European Management Review 20 (3), 591–609.

**Youssef, C. & Luthans, F. (2007).** Positive organizational behavior in workplace: The impact of hope, optimism and resilience. Journal of Management 33 (5), 774–800.



		N	%
<b>Toimiala</b>			
	Metalliteollisuus	1124	72
	Kemianteollisuus	224	14
	Puutuoteteollisuus	214	14
	Yhteensä	1562	100
<b>Ikä</b>			
	Alle 36	146	9
	36 - 45	420	27
	46 - 55	590	38
	Yli 55	406	26
	Yhteensä	1562	100
<b>Sukupuoli</b>			
	Mies	1222	78
	Nainen	340	22
	Yhteensä	1562	100
<b>Koulutus</b>			
	Peruskoulu / kansakoulu	80	7
	Ammatillinen perustutkinto / Ammattitutkinto	793	73
	Ylioppilastutkinto	58	5
	Erikoisammattitutkinto	89	8
	Alempi tai ylempi korkeakoulututkinto	63	6
	Yhteensä	1083	100
<b>Äidinkieli</b>			
	Suomi	1533	98
	Ruotsi	22	1
	Muu	7	1
	Yhteensä	1562	100
<b>Asuinalue</b>			
	Etelä-Suomi	172	11
	Itä-Suomi	208	13
	Lounais-Suomi	312	20
	Pohjanmaa	176	11
	Pohjois-Suomi	205	13
	Sisä-Suomi	301	19
	Uusimaa	188	12
	Yhteensä	1562	100
<b>Työpaikan koko</b>			
	Alle 10	116	8
	10-19	111	7
	20-49	307	20
	50-99	340	22
	100-249	317	21
	250-499	158	10
	500-999	112	7
	1 000 tai enemmän	82	5
	Yhteensä	1543	100
<b>Asema</b>			
	Päälähtämismies	579	37
	Muu luottamustehtävä	187	12
	Ei luottamustehtäviä	796	51
	Yhteensä	1562	100





## Työelämän tutkimuskeskus

**Postitusosoite:**

33014 Tampereen yliopisto

**Käyntiosoite:**

Kalevantie 5, Tampere

Puh. 0294 5211 (vaihde)

***ISBN 978-952-03-3505-2 (verkkojulkaisu)***

***ISSN 2489-8902 (verkkosarja)***

