

# Kyvykkäänä kriisissä

Näkökulmia johtamisen ja organisaation kriisinkestävyyteen

**Valtakunnallinen turvallisuustapahtuma 22.-23.5.2024, Rovaniemi**

Dosentti, yliopistonlehtori Hanna Vakkala

Dosentti, yliopistotutkija Marko Kesti

KYVYKKÄÄNÄ  
KRIISISSÄ



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



Johtamisen  
haasteellinen yhtälö  
kriisin iskiessä

# Kyvykkäänä kriisissä -hanke

**Kohdeorganisaatiot:** Lapin pelastuslaitos, Treili Oy, Iin kunnan aterian- ja puhtauspalvelut

**Toteutusaika:** 4/2023 – 5 / 2024

**Rahoitus:** Työsuojelurahasto, ”Kun työpaikkaa kohtaa poikkeuksellinen ulkoinen kriisi”-teemahaku

**Hankkeen tavoitteena on tukea johtamista ja esihenkilötyötä ennakoivasti ja kriisitilanteessa:**

Tunnistaa ja rakenteistaa johtamisen keinoja ulkoisiin ja yllättäviin kriiseihin varautumisessa ennakoivalla otteella

- 1) Selvittää, millä tavoin varautumisessa voidaan huomioida henkilöstövoimavarojen merkitys ja henkilöstöä tukevat keinot kriiseistä selviytymiseen  
→ skenaariotyöskentely hyödyntäen QWL –mittaristoa ja henkilöstötuottavuuden logiikkaa (Marko Kesti ja Lumiverse Oy)
- 2) Reflektoida ja jäsentää itsensä johtamisen ulottuvuuksia johtamistyössä kriisitilanteiden aikana  
→ esihenkilöiden teemahaastattelut (21 informanttia)



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

## Kokemuksia tyypillisistä kriisiajan haasteista esihenkilöillä



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

(Kyvykkäänä kriisissä -  
haastatteluaineisto)

# Lähijohtajan reflektiokyky resilienssiä rakentamassa

## Reflektiokyky

Kykyä tarkastella omia kokemuksiaan, tunteitaan ja ajatuksiaan.

Haastavia tilanteita reflektoidessa voi oppia jotain itsestään, ja siitä, miten vastoinkäymiset vaikuttavat.

## Reflektion avulla

...voi kehittää erilaisia strategioita selviytyä haastavista tilanteista.

...voi havaita haitallisia ajattelu- ja toimintamalleja, jotka estävät sopeutumista tai lisäävät stressiä.

## Reflektion ansiosta

...selviytymisstrategioita voi oppia soveltamaan uusiin tilanteisiin.

...keskittyminen toimiviksi koettuihin strategioihin helpottaa stressinhallintaa ja tilanteiden haltuun ottamista.

→ **Resilienssin vahvistuminen**

(Kyvykkäänä kriisissä - haastatteluaineisto)

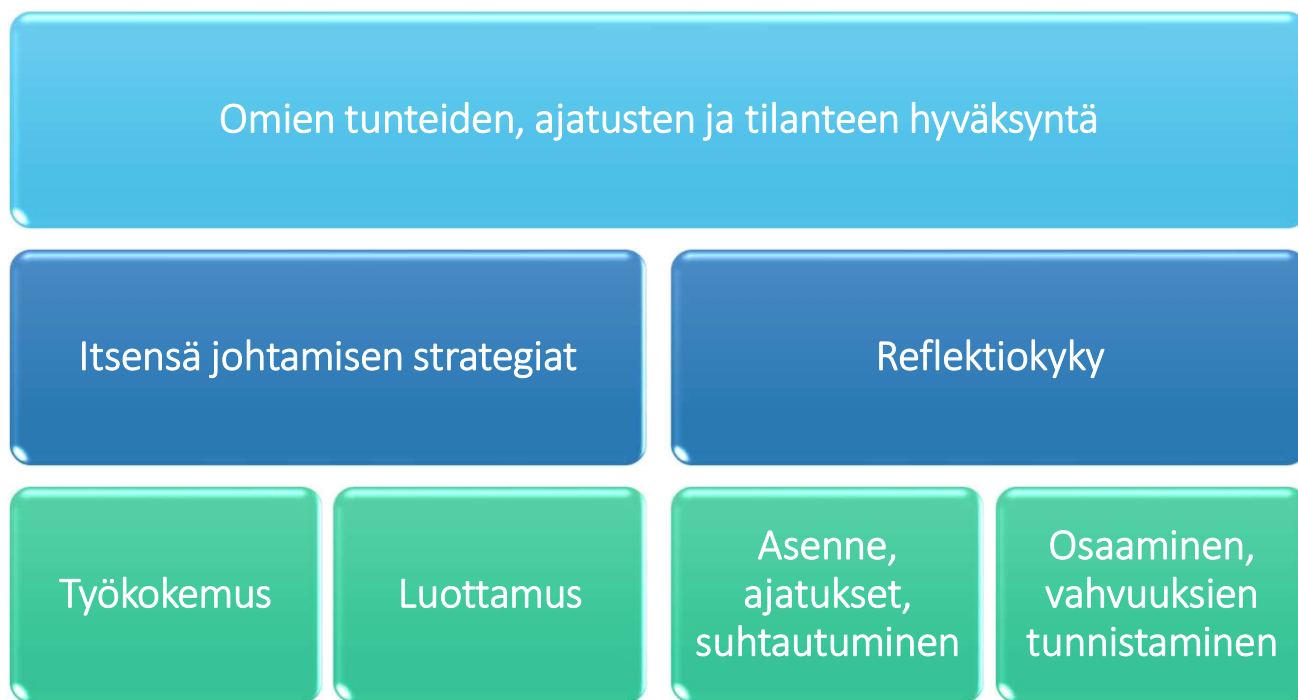


Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

## Lähijohtajan resilienssin rakennuspalikoita



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

(Kyvykkäänä kriisissä -  
haastatteluaineisto)



## Minäpystyvyys ja stressinhallinta resilienssiä tukemassa

- Minäpystyvyyden kokemukset ovat vahvoja kriisin läpikäyneiden esihenkilöiden puheissa.
  - Tekijöitä, joita esihenkilö pitää vahvuuksinaan ja hyvinä ominaisuuksina, pystytään valjastamaan työyhteisön toimintakyvyn tukemiseksi.
  - Resilientit esihenkilöt etsivät kriisin aikana aktiivisesti asioita, joihin kokivat voivansa vaikuttaa, mikä vähentää paineita ja lisää pystyvyyden tunnetta.
  - Aiemmista tapahtumista elämän aikana saadaan voimaa ja pohjaa kohdata haasteita, vaikka ne eivät suoranaisesti liittyisikään käsillä olevaan tilanteeseen.
  - Pystyvyys erilaisten haasteiden kohtaamiseen nähdään jatkuvana prosessina, jossa ei olla valmiita pitkänkään työuran myötä. Pystyvyyden tunne antaa uskoa siihen, että tulevistakin haasteista on mahdollista selvitä.
- Stressinhallinnassa painottuu reaktiivisuus – samalla tunnistetaan, miten tärkeää ennakoiva ote olisi
- Sosiaalinen yhteenkuuluvuus pystyvyyden tunteen edistäjänä – tuen ja kannustuksen saaminen, jopa pienikin tsemppi antaa voimaa selviytymiseen



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# Johtajan ja lähiesihenkilön toimintakykyä vahvistavia tekijöitä kriisitilanteessa



(Kyvykkäänä kriisissä - haastattelut ja työpajat)



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



# Itsetuntemus yhdistyy autenttiseen johtamiseen

- Itseään tunteva (lähi)johtaja osaa nimetä organisaation arvojen rinnalle myös omat arvonsa, joiden mukaan johtamistyötä tehdään.
- Itsensä tunteva (lähi)johtaja osaa nimetä työskentelylleen motivoivia tai sitä hankaloittavia tekijöitä, ja tunnistaa millaisia tunteita tai käyttäytymistä ne tuottavat. Hän pystyy refleктоimaan erilaisten tilanteiden vaikutuksia itseensä, jolloin kehitettäviä asioita voi vahvistaa myös ennakoivasti.
- Autenttinen, itsensä hyväksyvä johtaja
  - kohtaa kriisitilanteet sellaisina kuin ne ovat,
  - tunnistaa kriisistä aiheutuvat tunteet (esim. vastustus, pelot, epävarmuus)
  - hyväksyy oman vajavaisuuden tai epävarmuuden, pyrkien silti toimimaan arvojen ja työyhteisön edun mukaisesti
  - luottaa muihin, on avoin avulle ja haluaa oppia, etsii tietoa ja kysyy neuvoa.
- Autenttinen, vuorovaikutteinen johtaja mahdollistaa huolien ja tunteiden ilmaisemisen työyhteisössä, mutta vie samalla katseita eteenpäin. Tämä lisää luottamuksellista vuorovaikutusta ja kasvattaa työyhteisön resilienssiä.

→ Ehditääkö olla ihminen ihmiselle, kohdata ja pohtia yhdessä vaikeita asioita?



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# Kriisin vaiheet

## 1. Heikot signaalit

Heikot signaalit kertovat tulevista ongelmista. Tärkeää tunnistaa heikot signaalit ajoissa ja tulkita niitä oikein. Näitä merkkejä voivat olla markkinahäiriöt, resurssiongelmat, kasvavat kulut, epävakausta aiheuttavat tekijät tai kilpailu. Organisaation tulisi seurata ja analysoida näitä signaaleja aktiivisesti ja arvioida niiden merkitystä.

## 2. Tunnistus ja hälytys

Kun heikot signaalit kasvavat ja alkavat muodostaa selkeämmän uhkan organisaatiolle, tulee tunnistaa kriisin alkaminen ja antaa hälytys. Tämä vaihe vaatii viestinnän ja vastuun selkiyttämistä sekä kriisiryhmän kokoamista.

## 3. Tilannekuva ja toimenpiteiden suunnittelu

Tehdään tilannearvio vaikutuksista ja skenaariot. Kun tilanne on arvioitu, laaditaan suunnitelma toimenpiteistä. Tähän sisältyy viestinnän suunnittelu, resurssien kohdentaminen, riskienhallinta ja päätöksenteko.

## 4. Toimeenpano

Suunnitelman mukaiset toimenpiteet pannaan täytäntöön. Tässä vaiheessa organisaatio voi käynnistää kriisiviestinnän, varautua operatiivisiin muutoksiin, tehdä päätöksiä henkilöstön siirroista ja resurssien uudelleen kohdentamisesta.

## 5. Kriisin hallinta

Organisaatio pyrkii hallitsemaan kriisiä jatkuvasti seuraamalla tilannetta, sopeuttamalla toimenpiteitä tarvittaessa ja tekemällä päätöksiä kriisin aikana. Kriisin johtamisella on keskeinen rooli tässä vaiheessa.

## 6. Jälkihoito ja oppiminen

Kun kriisi on ohi, aloitetaan jälkihoidon. Tämä vaihe sisältää toiminnan palauttamisen normaaliksi, vahinkojen korjaamisen, maineen palauttamisen ja kriisin jälkeisen arvioinnin. On tärkeää oppia kriisistä ja tehdä tarvittavat muutokset organisaation valmiuksiin, jotta vastaaviin kriiseihin voidaan varautua paremmin tulevaisuudessa.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# Kriisin vaiheet

## 1. Heikot signaalit

Tunnistetaan varhaiset merkit tulevista ongelmista, kuten markkinahäiriöt tai kasvavat kulut.

## 2. Tunnistus ja hälytys

Kun merkit muodostavat selkeämmän uhan, organisaation tulee tunnistaa kriisin alkaminen ja antaa hälytys.

## 3. Tilannekuva ja toimenpiteiden suunnittelu

Arvioidaan tilannetta, laaditaan toimenpidesuunnitelma, joka sisältää viestinnän, resurssien kohdentamisen ja riskienhallinnan.

## 4. Toimeenpano

Suunnitelman mukaiset toimenpiteet pannaan täytäntöön, mukaan lukien kriisiviestintä ja operatiiviset muutokset.

## 5. Kriisin hallinta

Jatkuvasti seurataan tilannetta, sopeutetaan toimenpiteitä ja tehdään päätöksiä kriisin aikana.

## 6. Jälkihoito ja oppiminen

Kriisin jälkeen palautetaan toiminta normaaliksi, korjataan vahingot ja arvioidaan kriisiä oppimisen ja tulevien valmiuksien parantamiseksi.



# Kolme erilaista kriisin syntymekanismia

## 1. Hitaasti kehittyvät tapahtumaketjut

- Hitaasti kehittyvät tapahtumaketjut voivat johtua useista tekijöistä, kuten organisaation päätöksistä, käytännöistä tai ulkoisista haasteista. Nämä tapahtumat voivat eskaloitua kriisitilanteiksi, jos niitä ei hallita tai niihin ei valmistauduta riittävästi.
- Esimerkkejä hitaasti kehittyvistä kriisityypeistä ovat henkilöstöpula, taloudelliset haasteet ja tietoturvaongelmat.

## 2. Äkilliset tapahtumat

- Äkilliset tapahtumat voivat johtua yllättävistä ulkoisista tekijöistä, kuten pandemian kaltaisista kriiseistä, luonnonkatastrofeista tai terrori-iskuista. Tällaiset tapahtumat voivat aiheuttaa äkillisiä haasteita organisaation toiminnalle ja vaatia nopeita toimenpiteitä kriisin hallitsemiseksi ja toipumiseksi.

## 3. Yhdistelmäkriisi, jossa äkillistä ulkoista tapahtumaa kärjistää organisaation tilanne

- Ennen ulkoista kriisiä tehdyt merkittävät investoinnit voivat kärjistää ulkoista kriisiä. Tällöin organisaatiolla on alhainen resilienssi kohdata ulkoista uhkaa ja tilanne vaikeutuu nopeasti.
- Myös hitaasti kehittynyt henkilöstöpula tai kassavaje aiheuttavat organisaation resilienssin madaltumisen, jolloin vaikeampi selviytyä kriisistä.

Organisaation on tärkeää valmistautua sekä hitaasti kehittyviin tapahtumaketjuihin että äkillisiin tapahtumiin ja kehittää asianmukaisia strategioita ja käytäntöjä kriisien hallitsemiseksi ja ehkäisemiseksi. Organisaation on myös tärkeää olla valmis reagoimaan nopeasti ja joustavasti kriisitilanteissa ja toipumaan niistä.

## Esimerkki kriisin eskaloitumisen ketjusta:

- 1.Eläköityminen:** Organisaation vanhempi työvoima eläköityy suurella määrällä, jättäen aukon organisaation osaamisessa ja työvoimassa.
- 2.Uusien työntekijöiden saatavuus:** Uusia työntekijöitä ei ole saatavilla työmarkkinoilta tai rekrytointiprosessi on haastava.
- 3.Henkilöstöpula:** Henkilöstöpula voi aiheuttaa työntekijöiden kuormittumista ja stressiä, joka voi johtaa lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen.
- 4.Kustannusten nousu:** Sairauspoissaolot ja vaihtuvuus voivat lisätä organisaation kustannuksia, kun uusia työntekijöitä on palkattava ja koulutettava.
- 5.Asiakastyytyväisyys:** Henkilöstöpula voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, kun organisaatio ei pysty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tämä johtaa maineen huononemiseen.
- 6.Taloudelliset haasteet:** Kustannusten nousu voi johtaa organisaation taloudellisiin haasteisiin ja toiminnan vaikeuksiin, kuten investointien vähentymiseen.

Esimerkki osoittaa, kuinka organisaation sisäiset tekijät voivat eskaloitua kriisiksi. Organisaation on tärkeää kehittää strategioita ja käytäntöjä, jotka auttavat sitä hallitsemaan tilannetta ja varmistamaan, että se on valmis vastaamaan mahdollisiin kriiseihin ennakoivasti. Esimerkiksi panostamalla henkilöstön kehitykseen ja koulutukseen organisaatio voi vähentää riskejä ja varmistaa, että sillä on tarvittava osaaminen ja työvoima tulevaisuudessa.

# Mistä työelämän laatu (QWL) rakentuu?

## Itsearvostus-tekijät, PL

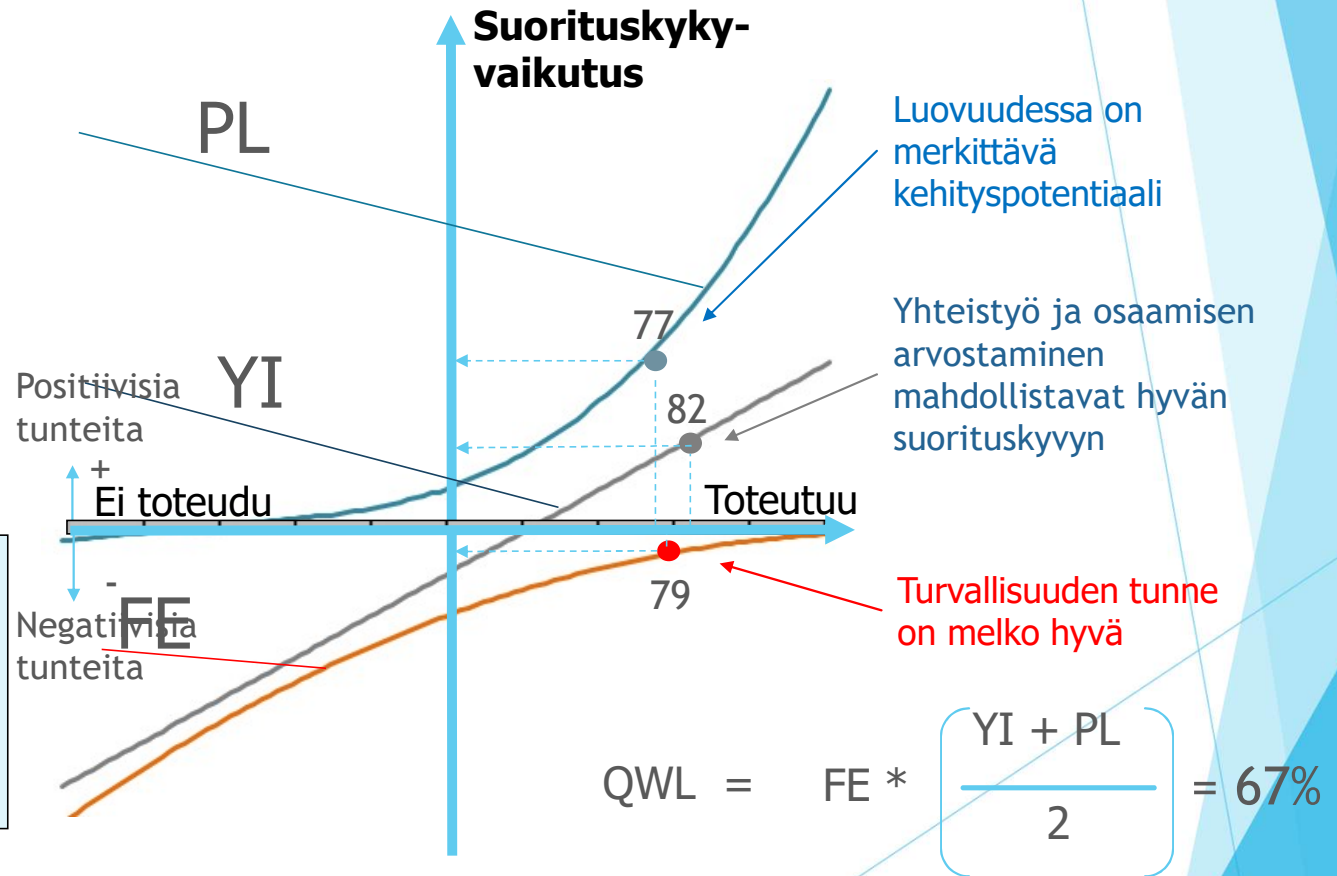
- Päämäärät
- Luovuus

## Itsearvostus-tekijät, YI

- Yhteenkuuluvuus
- Identiteetti

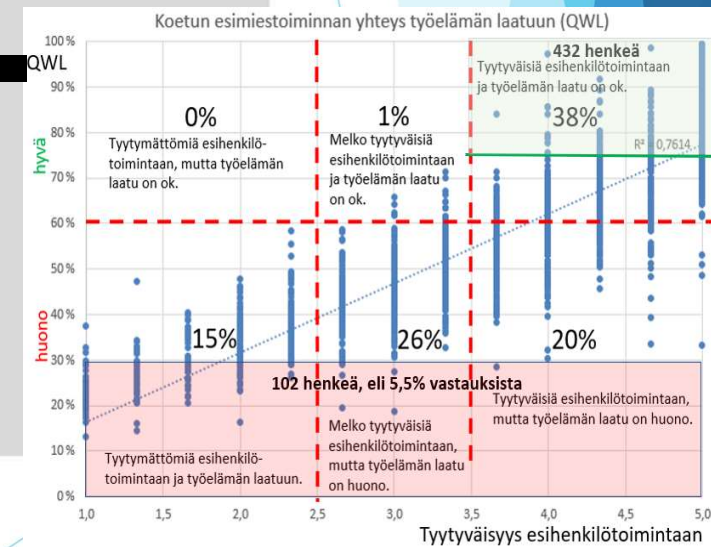
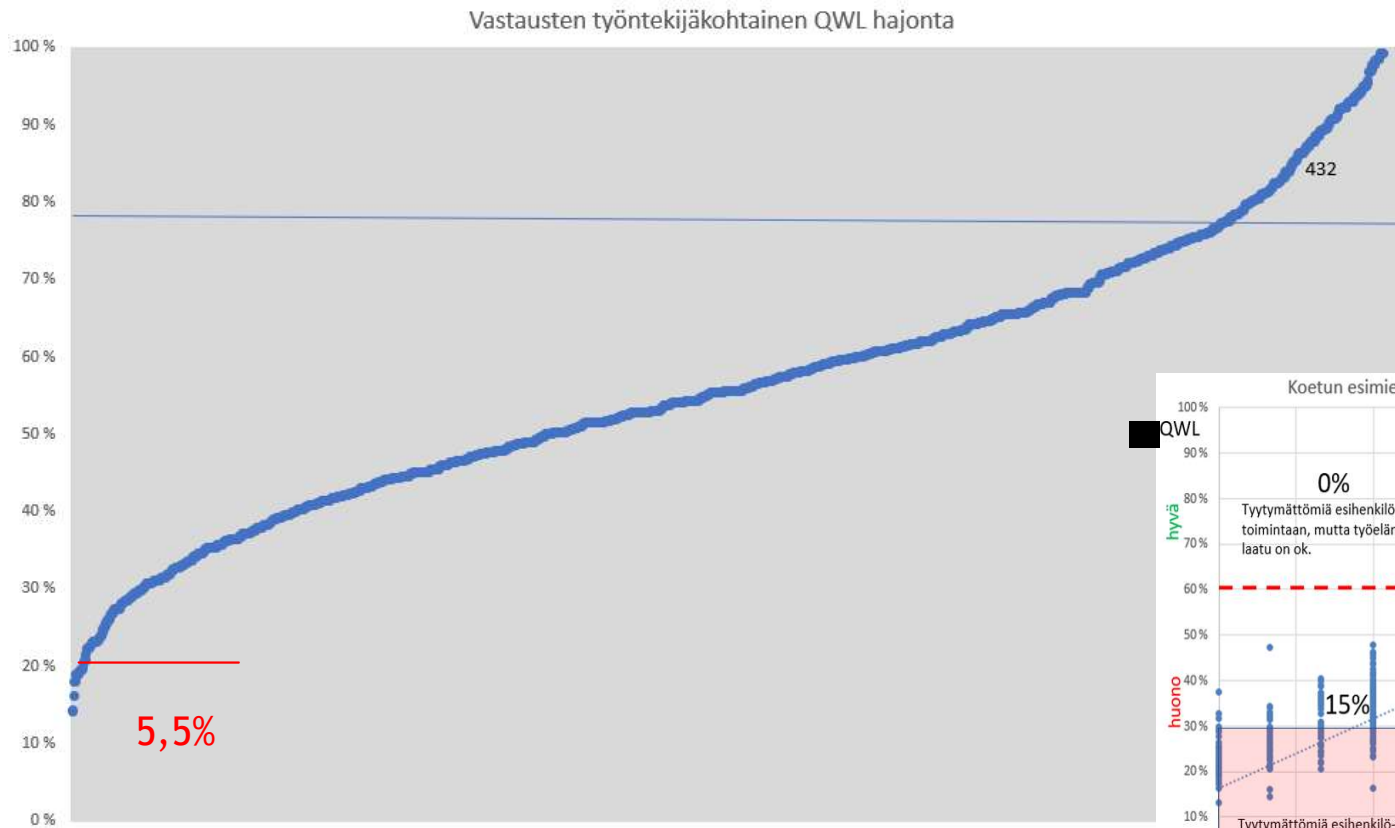
## Itsearvostus-tekijät, FE

- Fyysinen turvallisuus
- Emotionaalinen turvallisuus





# Tyypillinen ison organisaation QWL jakauma



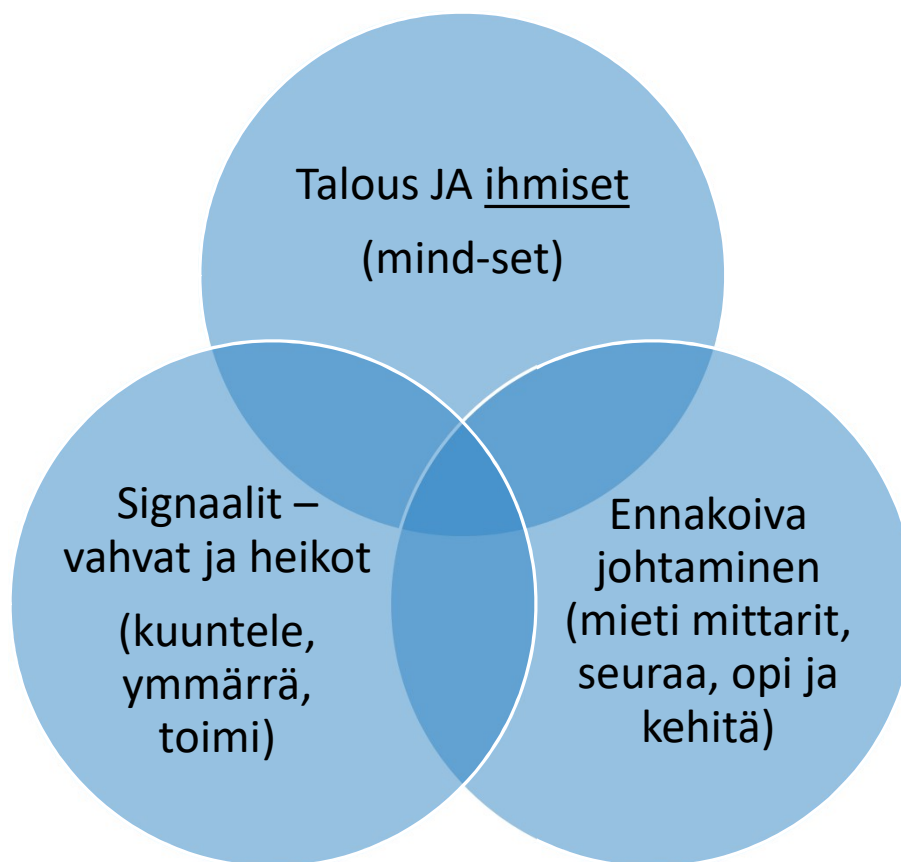
Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



## Johtamisen strategian kirkastaminen



Vuorovaikutusosaaminen



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# Case-esimerkki: Treili ja sosiaalipalveluiden haasteet

Uuden ajan sosiaalipalveluiden mestari – Tuottavuutta ja työhyvinvointia QWL:n kautta

## Sosiaalipalveluiden erityishaasteet:

Treili toimii haasteellisella sosiaalipalveluiden alalla, jossa työntekijöiden fyysinen ja henkinen kuormitus on välillä koetuksella. Kehittämistavoitteena tunnistettiin johtajuus ja henkilöstön kehittäminen, joilla on vaikutusta seuraaviin:

- Toiminnan laadun parantaminen
- Työkykyriskien hallinta (sairauspoissaolot, työkyvyttömyys)
- Vaihtuvuuden hallinta ja työnantajamaineen edistäminen

## Toimenpiteet

- Koulutukseen ja henkilöstökehittämiseen panostettiin merkittävästi.
- Keskityttiin erityisesti esihenkilötyön kehittämiseen ja
- Osallistuttiin Lapin yliopiston kehittämishankkeeseen, jossa hyödynnetään QWL-menetelmää tiedolla johtamisessa.



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

## Case-esimerkki: Treili ja sosiaalipalveluiden haasteet

Uuden ajan sosiaalipalveluiden mestari – Tuottavuutta ja työhyvinvointia QWL:n kautta

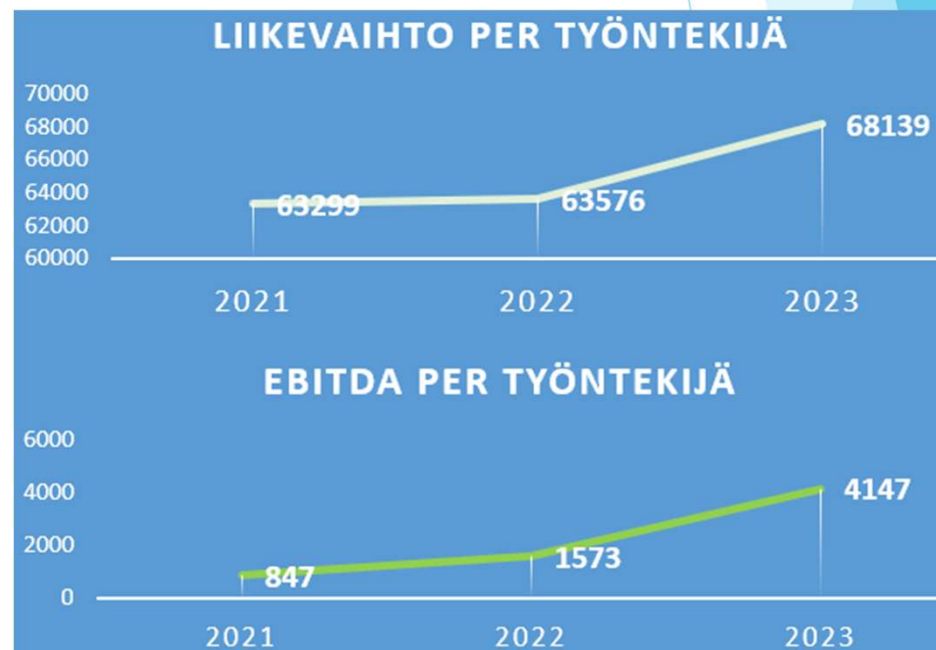
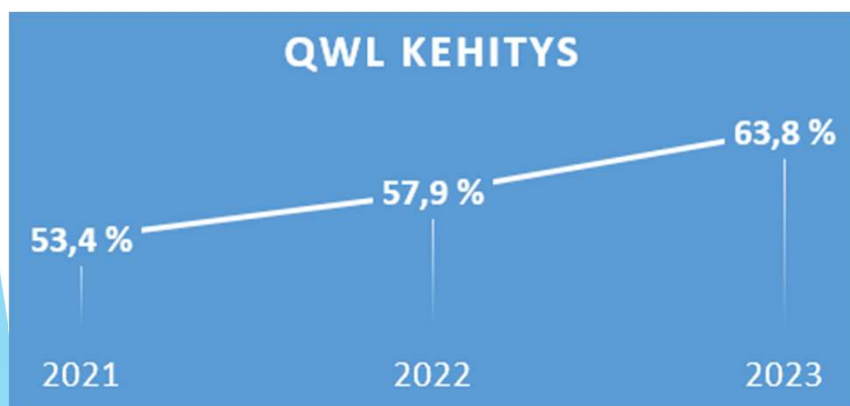
### QWL:n hyödyntäminen organisaation resilienssin ja tuottavuuden parantamiseen

- QWL on Treilin johtamisen tärkein työkalu, joka tarjoaa nopeaa ja kattavaa palautetta henkilöstöltä
- Säännöllisesti mitattu QWL-indeksi on kiinteä osa johtamisjärjestelmää
- Henkilöstökehittämisen kohdentaminen ja vaikuttavuuden mittaaminen QWL avulla

### Tulokset

QWL-indeksissä merkittävä nousu kahden vuoden aikana, 53,4 %:sta 63,8 %:iin (19,5 %:n parannus)

- Poissaolot vähenivät 38 %
- Ylityöt puolittuivat
- Liikevaihto kasvoi 30%
- Tulos lähes viisinkertaistui



# Tietoa hankkeen tuloksista

- Hankkeessa julkaistaan Askeleita itsesi johtamiseen -opas / työkirja johtamistehtävissä toimiville.
- Opas julkaistaan 28.5 klo 14 avoimessa webinaarissa - ilmoittautuminen on avoinna hankesivuilla!
- Hankesivut ja blogitekstejä: <https://kyvykkaanakriisissa.wordpress.com/>
- Teemoista ja tuloksista keskustellaan myös kolmessa Kyvykkäänä kriisissä - podcastissa: <https://soundcloud.com/ulapland/sets/kyvykkaeae-nae-kriisissae>



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

## Lähteitä ja lisää luettavaa

- ▶ Kesti, M., Leinonen, J. and Syväjärvi, A. (2016). A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity. In Russ, M. (ed.). Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management (pp 1-317). Hershey, PA: IGI Global. (1-22)
- ▶ Kesti, M. & Vakkala, H. (tulossa, arv. 2024). Työntekijäkokemuksen merkitys - Kestävän tuottavuuden rakentaminen tiedolla johtamisen avulla. Työn tuuli (prosessissa)
- ▶ Syväjärvi A. & Vakkala H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen V. & Syväjärvi A. (toim.). *Johtamisen psykologia*. Toinen painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- ▶ Väätäinen, H. (2024). *Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä. Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 371, Lapin yliopisto.
- ▶ Väätäinen, H. & Vakkala, H. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis* 1. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256>



Kiitos  
mielenkiinnosta!



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND