

Kyvykkäänä kriisissä

Näkökulmia johtamisen ja organisaation
kriisinkestävyyteen

Valtakunnallinen turvallisuustapahtuma 22.-23.5.2024, Rovaniemi

Dosentti, yliopistonlehtori Hanna Vakkala
stotutkija Marko Kesti

KYVYKKÄÄNÄ
KRIISISSÄ



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
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 ateriala- 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 kriisitilanteissa:

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



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

→ esihenkilöiden teemahaku



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



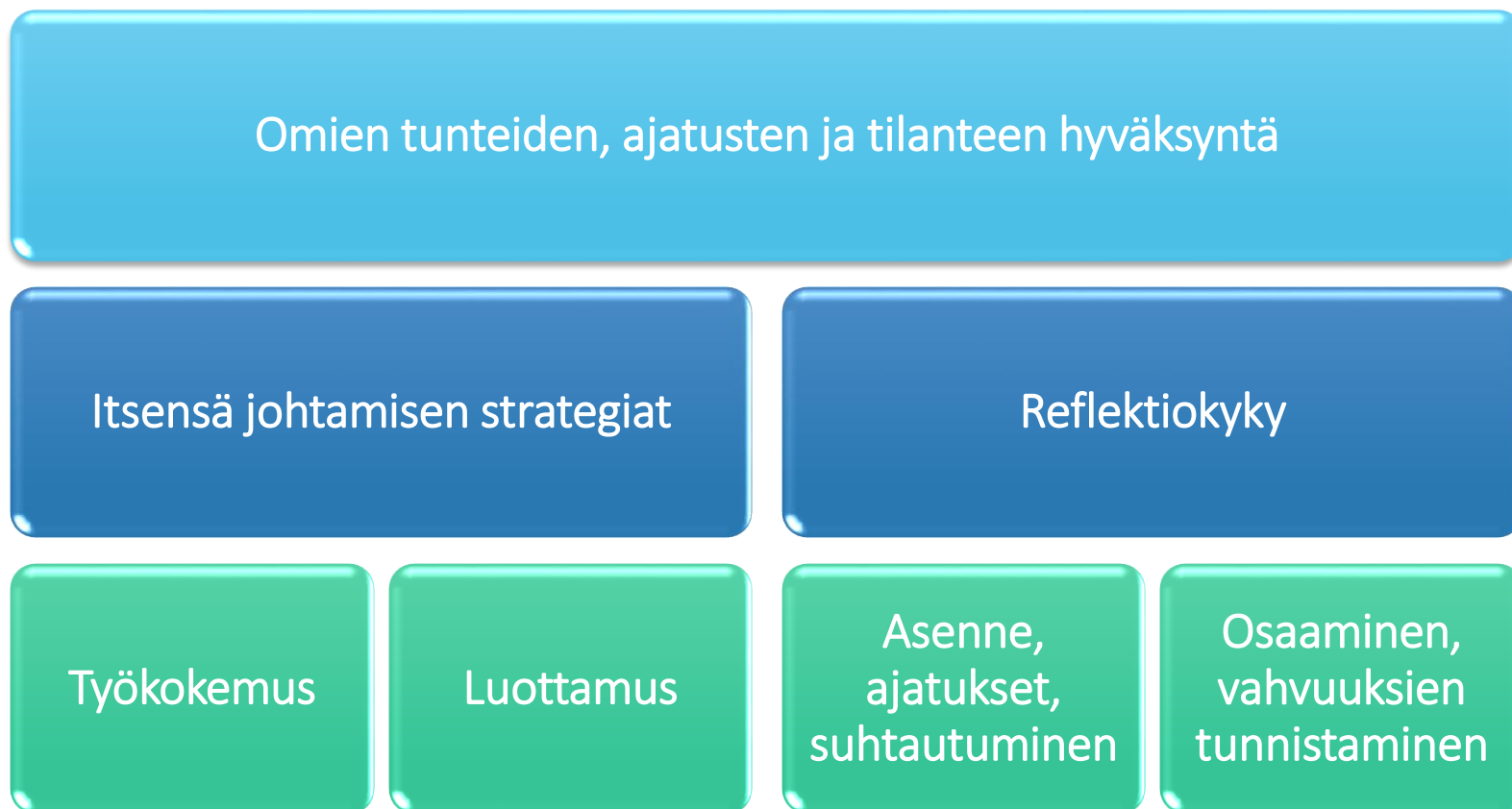
Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

(Kyvykkäänä kriisissä -
haastatteluaineisto)

Lähijohtajan resilienssin rakennuspalikoita



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
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Johtajan ja lähiesihenkilön toimintakykyä vahvistavia tekijöitä kriisitilanteessa



(Kyvykkäänä kriisissä -
haastattelut ja
työpajat)



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
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 työskentelyllään 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.

→ Ehditäänkö 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

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.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

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

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

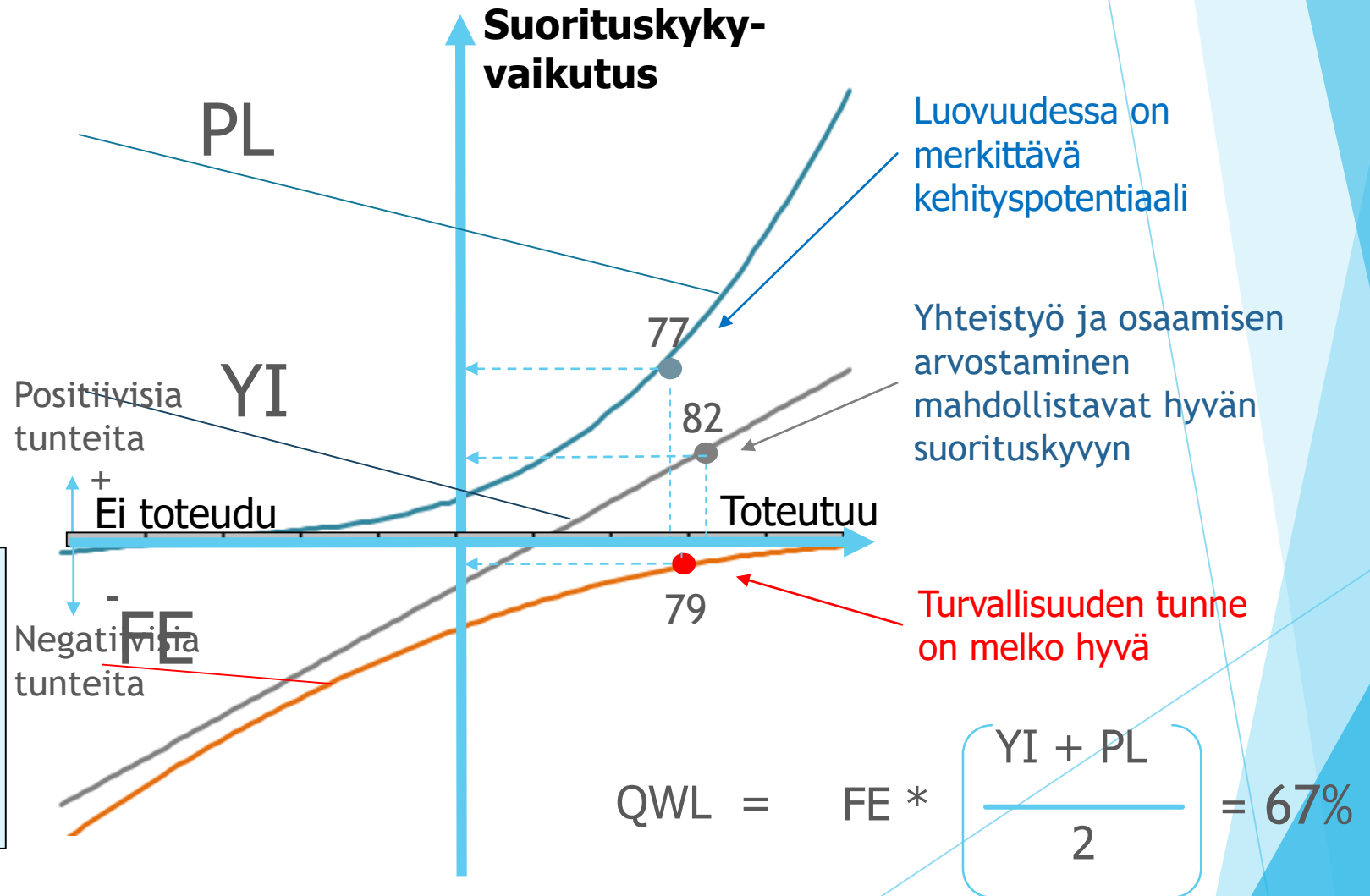
- Päämäärät
- Luovuus

Itsearvostus- tekijät, YI

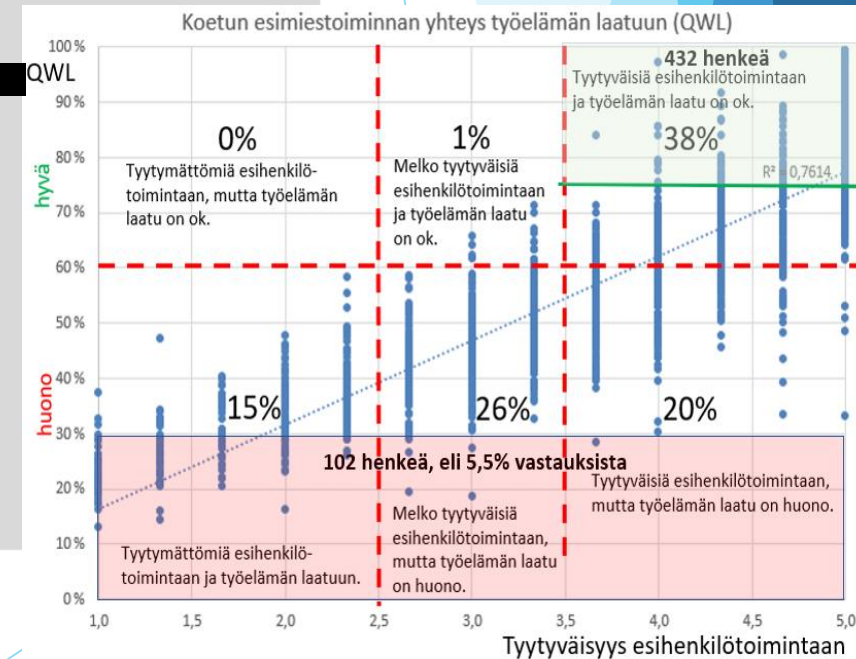
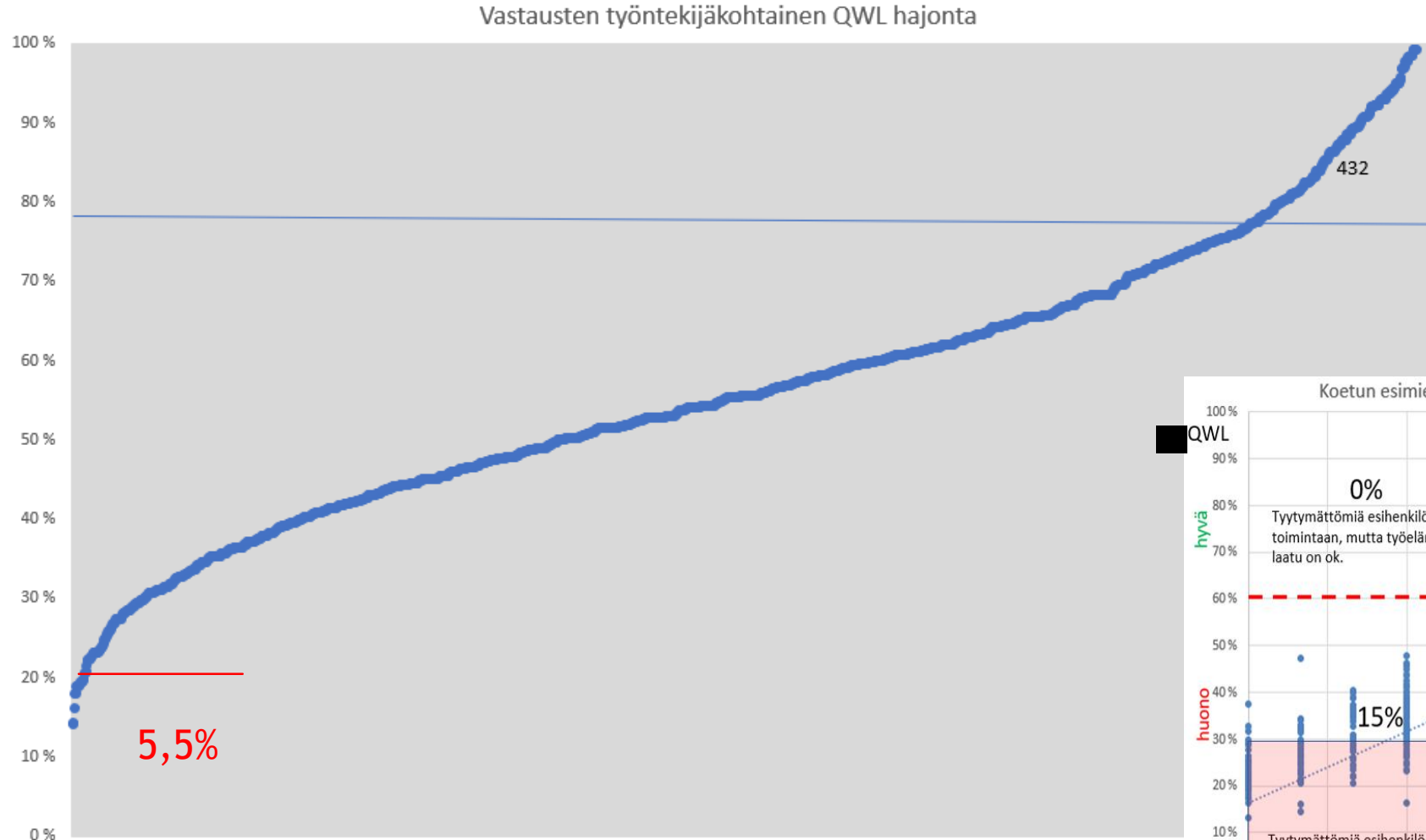
- Yhteenkuuluvuus
- Identiteetti

Itsearvostus- tekijät, FE

- Fyysinen turvallisuus
- Emotionaalinen turvallisuus



Tyypillinen ison organisaation QWL jakauma

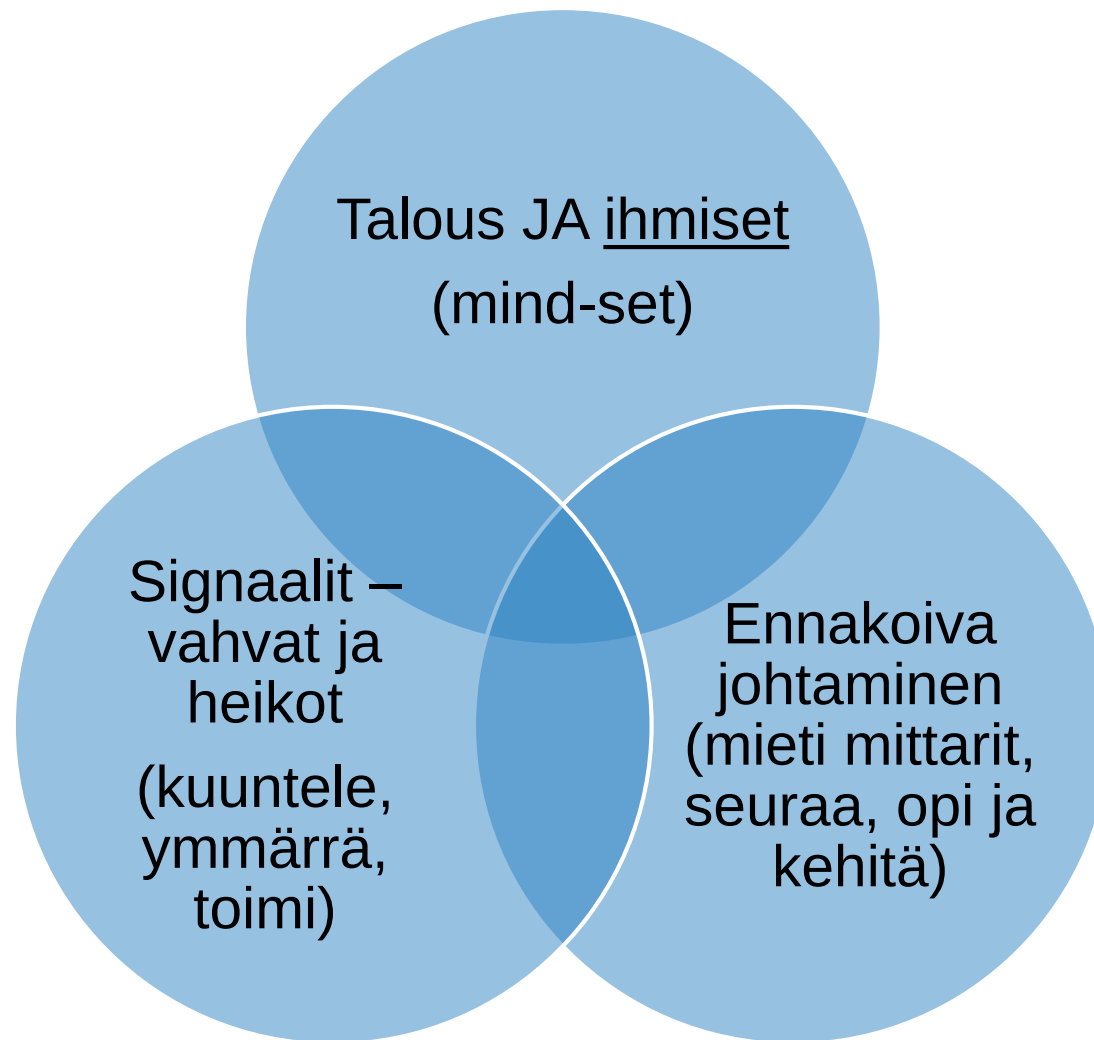


Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Johtamisen strategian kirkastaminen



Vuorovaikutusosaaminen



Työsuojelurahasto
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

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 työnantajamaiseen edistäminen

Toimenpiteet

- Koulutukseen ja henkilöstökehittämiseen panostettiin merkittävästi.
- Keskityttiin erityisesti esihenkilötyön kehittämiseen ja
- Osallistuttiin Lapin yliopiston kehittämishankkeeseen, jossa /L-menetelmä



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

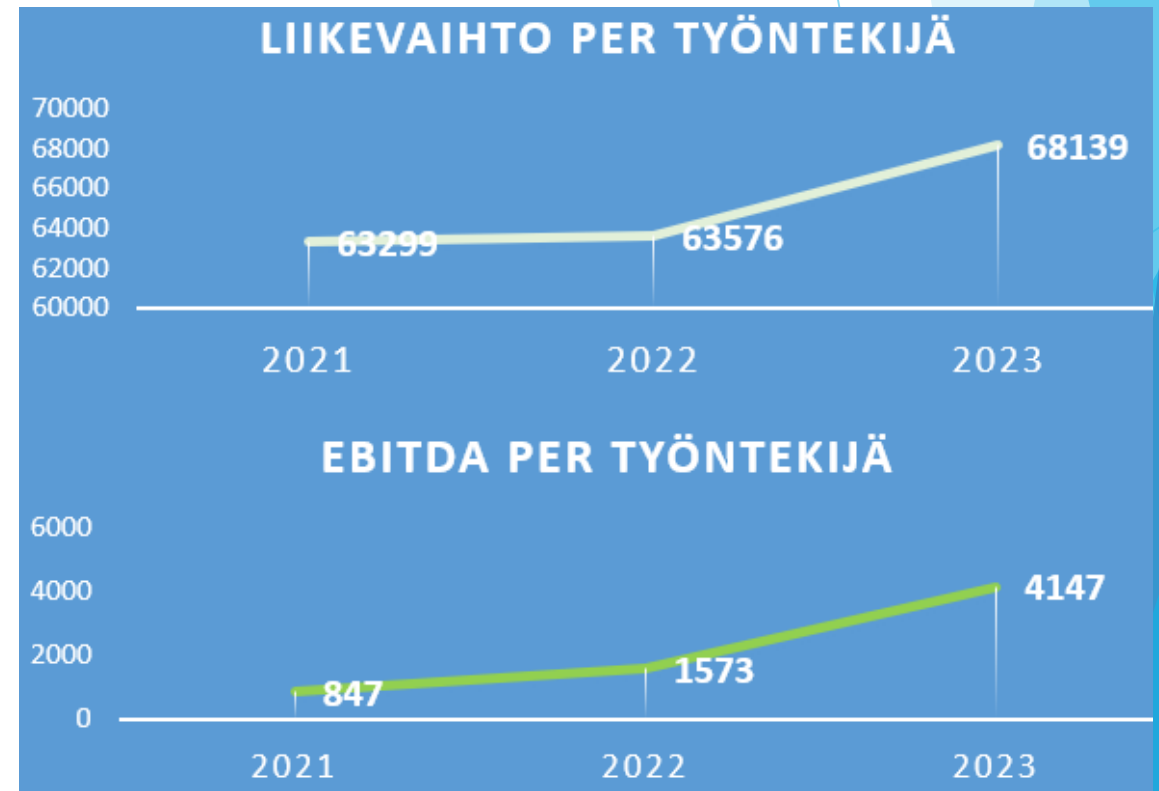
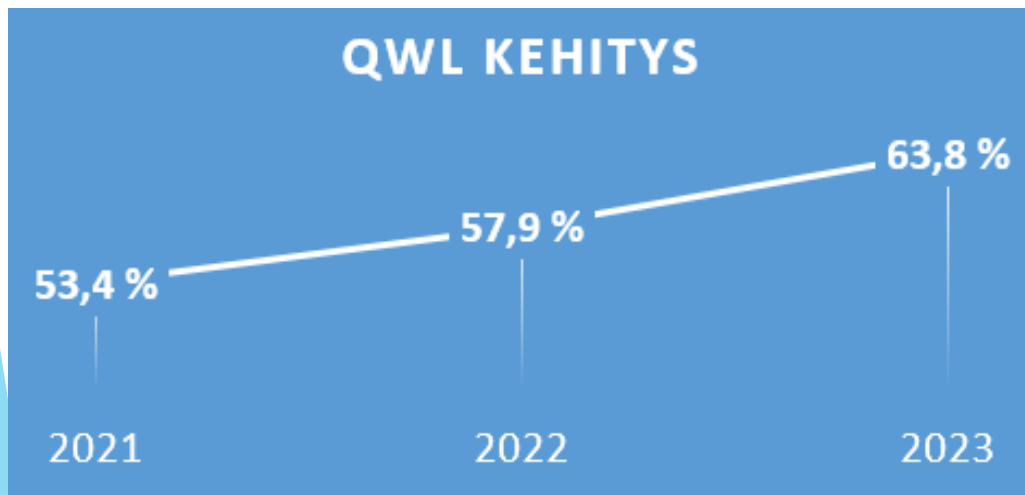
QWL:n hyödyntäminen organisaation resilienssin ja tuottavuuden parantamiseen

- 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/kyvykkaeanae-kriisissae>



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
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.
- ▶ Väättäinen, H. (2024). *Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä. Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 371, Lapin yliopisto.
- ▶ Väättäinen, H. & Vakkala, H. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*
1. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256>

Kiitos mielenkiinnosta!

KYVYKKÄÄNÄ
KRIISISSÄ



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND