



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



# KYVYKKÄÄNÄ KRIISISSÄ

## Askeleita itsesi johtamiseen

Aino-Inkeri Kuula - Henna Väätäinen - Hanna Vakkala -  
Marko Kesti



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# SISÄLTÖ

- 1 **Mitä, miksi ja kenelle?**
- 2-5 **Itsensä johtaminen**
  - Sisäinen puhe
  - Itsemyötätunto
- 6-10 **Kriisin synty**
  - Heikentyvän kriisinkestävyyden ketju
  - Stressi ja kuormitus
  - Itsensä johtaminen kriisiaikoina
  - Pystyvyyden tunteella itseluottamusta
- 11-15 **Resilienssi**
  - Tarina: Johtajan resilienssi koetuksella
  - Askeleet itsesi johtamiseen
- 16-21 **Inhimillisesti ja tehokkaasti johtaen**
  - Lähijohtamisen tehtävä
  - Johtamisen strategiat
  - Tiedosta oma johtajuus
- 22-30 **Lähijohtajan toimintakyky poikkeustilanteessa**
  - Emotionaalinen turvallisuus
  - Luottamus
  - Vuoropuhelun äärellä
  - Johda kriiseissä
  - Resilienssin johtaminen
  - Tunnista resilienssitekijät
- 31-34 **Muistilista ennakoivaan johtamiseen**
  - Rakenna resilienssin kehää
  - Kriisiajan johtaja
- 39-45 **Kyvykkäänä kriisissä -tutkimusraportti**
- 46 **Lähteet ja kirjallisuutta**



## MITÄ, MIKSI JA KENELLE?

### Mitä?

Askeleita itsesi johtamiseen kriisitilanteissa, niiden ennakoimiseen ja niistä selviytymiseen. Oppaassa yhdistyvät mielenkiintoisella tavalla uusimmat tutkimustulokset, käytännön esimerkit ja harjoitukset asiantuntijoiden näkemyksillä täydennettynä. Opas on tehty Työsuojelurahaston rahoittamassa Kyvykkäänä kriisissä -hankkeessa.

### Miksi?

Opas auttaa kehittämään tärkeitä taitoja, kuten stressinhallintaa, päätöksentekokykyä ja itsesäätelyä. Käytännön vinkit auttavat rakentamaan resilienssiä, joka edistää vastoinkäymisistä toipumista ja muutoksiin sopeutumista.

### Kenelle?

Suosittellemme tarttumaan tähän oppaaseen, mikäli työskentelet johtamisen tehtävissä tai olet kiinnostunut itsesi kehittämisestä erityisesti kriisiaikoina.



## ITSENSÄ JOHTAMINEN

Kirjoittaja:

Aino-Inkeri Kuula, väitöskirjatutkija, Lapin Yliopisto

Itsetuntemus on alkusoittoa viisaudelle, sillä se mahdollistaa parempaa päätöksentekoa, vastoinkäymisten kestämistä sekä sujuvaa työntekoa. Itsetuntemus on jatkuva prosessi, jossa voit kehittyä koko ikäsi. Itsensä tunteva ihminen pystyy myös johtamaan itseään paremmin.

Itsensä johtaminen voidaan nähdä oman tietoisuuden syvällisenä kehittämisenä. Samalla se on vaikuttamista itseensä ajatusten, tunteiden ja toiminnan tasolla. Itseään johtamalla haastavista tilanteista on mahdollista selvitä omaa hyvinvointia turvaten. Keskeistä on ajatus siitä, että eteen tulevia asioita, tehtäviä ja ajatuksia et voi välttämättä muuttaa, mutta omaa suhtautumista niihin pystyt muokkaamaan.



# Tarpeellista epävarmoina aikoina

Itsensä johtamista tarvitaan etenkin epävarmoina aikoina. Kriisinkestävyiden edistäminen ei ole helppoa, ellei tunne itseään ja tiedosta omaa toimintaansa. Isoista muutostilanteista sujuvasti selviytyminen vaatii itsensä johtamista ja resilienssiä, kykyä sopeutua. Etenkin resilienssin vahvistaminen perustuu itsensä tuntemiseen. Muutostilanteissa koettujen tunteiden, ajatusten ja käyttäytymismallien tunnistaminen auttaa pysymään rauhallisena ja ennakoimaan myös tulevia haasteita. Sisäisen vahvuuden hyödyt korostuvat kriisiaikoina ja niitä ennakoitaessa, jolloin itsensä johtamisen tarve nousee keskeiseksi sopeutumiskykyä vahvistavaksi tekijäksi.

Stressiä aiheuttavissa tilanteissa myös päätöksenteko helpottuu, kun on tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksistaan. Itsensä johtaminen auttaa myös tunnistamaan uupumuksen ja rasiuksen merkkejä, mikä edistää työkyvyn ylläpitämistä.

## Harjoittele armollisuutta ja lempeyttä

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltainen tapa tarkastella omaa toimintaa ja mielensä maisemaa. Se on mukana jokapäiväisessä toiminnassa viemässä ihmistä kohti tasapainoista elämää tilanteessa kuin tilanteessa. Keskeistä itsensä johtamisessa onkin juuri keskeneräisyyden ja epätäydellisyyden hyväksyminen - ole armollinen itsellesi ja kohtele itseäsi myötätunnolla. Kannattaa kiinnittää huomiota siihen tapaan, jolla itsestään puhuu ja siihen, miten itsestään ajattelee. Kun saat kirkastettua vastauksen kysymykseen siitä, kuka minä olen ja mitkä ovat tämänhetkiset tavoitteeni, on itseään johtamalla mahdollista lähteä suuntaamaan ajatuksiaan ja tahtoaan kohti tasapainoista elämää oman itsensä kanssa koko potentiaaliasi hyödyntäen - myös vaikeina aikoina, kriisinkestävästi.

Mitä tunnet?  
Mitä tunteet sinulle kertovat?

Miten puhut itsellesi?

Miten suhtaudut omiin virheisiin?

Tunnetko myötätuntoa itseäsi kohtaan?



”

*“Oma sisäinen vahvuutesi löytyy oman itsesi hyväksymisestä, kyvystä käsitellä tunteita ja siitä, että luotat itseesi haastavinakin aikoina.”*

Aino-Inkeri Kuula



## SISÄINEN PUHE

Sisäisellä puheella tarkoitetaan äänetöntä, sanallista ajattelua. Se on ihmiselle luonnollinen tapa toimia ja kehittyä meillä jo lapsena. Syyt sisäisen puheeseen ovat moninaiset. Sitä käytetään apuna esimerkiksi päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja itsesääntelyssä. Sisäinen puhe ja itsesi johtaminen liittyvät siis yhteen.

Sisäinen puhe voi olla osittain tiedostamatonta ja rutinoitunutta. Sisäisen puheen äärelle voi olla haastavaa pysähtyä, koska äänetön keskustelu itsensä kanssa voi nousta mieleen kuin varkain. Oma ajattelu, ja tapaa puhua itselleen, on kuitenkin mahdollista muuttaa myönteisempään ja itselleen edullisempaan suuntaan. Puhu siis itsellesi kauniisti ja pyri olemaan myötätuntoinen.



Oman olon helpottamiseksi voit vaikeina hetkinä hyödyntää itsepuhetta ja puhutella itseäsi nimellä. Se voi vähentää psyykkistä painetta ja helpottaa oloa.



## ITSEMYÖTÄTUNTO

Itsemyötätunto tarkoittaa ystävällisyyttä itseään kohtaan. Tällöin omaa käyttäytymistä, ajatuksia tai tunteita tarkastellaan kannustavasti ja ratkaisukeskeisesti, ei tuomitsevasti tai kylmäkiskoisesti. Etenkin vastoinkäymisiä kohdatessaan ihminen tarkastelee omaa toimintaansa kriittisemmin kuin muiden ihmisten tekemisiä. Itsemyötätuntoinen henkilö haluaa kuitenkin vaikeina aikoina tukea itseään ja olla itselleen armollinen.

Itsemyötätunnon avulla voi vahvistaa omaa hyvinvointia ja selviytyä elämässä vastaan tulevista kielteisistä tapahtumista vähemmillä vahingoilla eteenpäin. Itsemyötätunto vaikuttaa myönteisellä tavalla resilienssiin, joka on keskeistä kriisinkestävyyttä vahvistettaessa. Itsemyötätuntoon liittyvien toimintamallien on havaittu auttavan ihmistä selviytymään kielteisistä tapahtumista elämässään.



Pyri kohtaamaan itsesi vastoinkäymisten aikana kuin kohtaisit hyvän ystäväsi - moittisitko ystäväsi virheistä tai vaatisitko liikoja, vai keskittyisitkö kannustamiseen ja empaattisuuteen?

*Nämä kolme erilaista kriisin syntymekanismia auttavat sinua tunnistamaan kriisejä omassa organisaatiossasi.*

## 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.

## 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.

## Yhdistelmäkriisi

- Organisaation tilanne voi kärjistä äkillistä ulkoista tapahtumaa.
- Esimerkiksi ennen ulkoista kriisiä tehdyt merkittävät investoinnit voivat kärjistä 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 kriisistä voi olla vaikeampi selviytyä.

Organisaation on tärkeää valmistautua sekä hitaasti kehittyviin tapahtumaketjuihin että äkillisiin tapahtumiin ja kehittää asianmukaisia strategioita ja käytäntöjä kriisien hallitsemiseksi ja ehkäisemiseksi. Nopea ja joustava kriiseihin reagoiminen auttaa toipumaan kriiseistä.



# HEIKENTYVÄN KRIISINKESTÄVYYDEN KETJU

## Eläköityminen

Työntekijöitä siirtyy eläkkeelle suuri määrä, mikä synnyttää aukon sekä osaamiseen että henkilöstön määrään.

## Uusien työntekijöiden saatavuus

Työmarkkinoilla ei ole saatavilla uusia työntekijöitä tai rekrytointiprosessi on muusta syystä haastava. Organisaatiossa ajaututaan henkilöstöpulaan.

## Henkilöstöpula

Henkilöstöpula aiheuttaa työntekijöiden kuormittumista ja stressiä. Tämä näkyy lisääntyneinä sairaspöissaoloina ja henkilöstön vaihtuvuutena.

## Asiakastyytyväisyys

Henkilöstöpula voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, kun organisaatio ei pysty vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Organisaation maine voi kärsiä.

## Kustannukset nousevat

Sairauspöissaolot ja vaihtuvuus lisäävät organisaation kustannuksia, kun uusia työntekijöitä on palkattava ja koulutettava.

## Taloudelliset haasteet

Kustannusten nousu johtaa taloudellisiin haasteisiin. Toiminta vaikeutuu ja mahdollisuus tehdä investointeja laskee.



Muistathan varmistaa henkilöstösi kehittymisen vastaamaan tulevaisuuden osaamisen tarpeita. Se auttaa myös kriiseistä selviämässä.



## STRESSI JA KUORMITUS

Äkillisessä kriisissä tai uhkaavassa tilanteessa stressihormonit puskevat esiin ja ihmiselle syntyy tarve selviytyä. Vaikka tarkkaavaisuus saattaa hetkellisesti kasvaa, voi voimakas tieto- ja tunnekuormitus pitkällä tähtäimellä heikentää päätöksentekokykyä. Saatat hetkeksi esimerkiksi tuntea hallinnantunteen menettämistä.

Yksilölliset piirteet ja aiemmat kokemukset vaikuttavat stressin kokemukseen. Persoonallisuutesi piirteet vaikuttavat myös tähän. Myös se, miten aiemmin olet muutokset kokenut ja minkälaista muutoskyvykkyyttä sinulla on vaikuttavat valmiutesi sietää muutoksia. Pelko, tiedostamaton tai tiedostettu voi myös vaikuttaa siihen, miten asioihin reagoit.



Tunnista omat ja muiden reaktiot vastoinkäymisissä.  
Mitä ne sinulle kertovat?



## ITSENSÄ JOHTAMINEN KRIISIAIKOINA

*Kriisiajat tuovat mukanaan erilaisia haasteita niin organisaatioille kuin yksilöillekin. Esihenkilöllä on kriisiaikoina erityisen suuri vastuu työyhteisön johtamisesta ja työntekijöiden tukemisesta. Samaan aikaan epävarmat ajat tuovat mukanaan monenlaisia paineita, jotka vaativat esihenkilöiltä vahvaa itsensä johtamisen kykyä.*

### Tunne itsesi

Itsensä johtamisessa olennaista on tunnistaa strategioita, joiden avulla voidaan tehdä viisaita päätöksiä ja säilyttää rauhallisuus vaikeissakin tilanteissa. Tämä edellyttää oman ajattelun tunnistamista, ajatusten ja tunteiden hallintaa sekä asioiden erottamista tunteista. Tällöin kyky kohdata vastoinkäymisiä paranee ja arjen työskentelystä tulee sujuvampaa.

### Hyväksy oma itsesi

Itsensä johtamisen tarve lähtee etenkin kriisiaikoina ja niihin varautuessa siitä, että on mielekästä harjoittaa omaa sisäistä vahvuuttaan. Itseään ei ole syytä kyynistää tai omaa ulkokuorta kovettaa, vaan oma sisäinen vahvuus löytyy hyväksynnästä, tunteiden käsittelystä ja itseensä uskomisesta haastavienkin tilanteiden äärellä.

### Rakenna resilienssiä

Resilienssi sujuvoittaa palautumista ja toipumista vastoinkäymisistä. Se tarkoittaa kykyä joustaa muuttuvien tilanteiden edessä, psyykkistä kestävyyttä ja sinnikkyyttä. Resilienssiä rakentamalla kehität sisäisiä keinojasi selviytyä vastoinkäymisistä ja kriiseistä. Kun sinulla on resilienssiä suojaamassa itseäsi hyvinvointiasi uhkaavien tilanteilta, kohtaat erilaisia haasteita tasapainoisemmin ja pystyt jopa oppimaan vaikeista kokemuksista vahvistaen itseäsi entisestään.



## PYSTYVYYDEN TUNTEELLA ITSELUOTTAMUSTA

Myös minäpystyvyys vaikuttaa yksilön kykyyn selvityä vaikeuksista ja vastoinkäymisistä. Pystyvyys tarkoittaa ihmisen omia odotuksia siitä, miten hän kykenee selviytymään suoritettavana olevasta tehtävästä. Toisin sanoen pystyvyydessä on keskeistä se kuinka kyvykkääksi itsensä tuntee suhteessa omaan työhön ja tehtäviin.

Omiin kykyihin uskomisen on itsensä johtamisen ytimessä. Varmuus omasta pystyvyydestä voi vahvistua omien kokemusten, saadun tuen, tunnereaktioiden tai vertaistuen myötä. Myönteinen asenne omasta pystyvyydestä vähentää ennakkoon ilmeneviä pelkoja ja auttaa myös käsittelemään pelon tunnetta, mikäli sitä ilmenee.

Minäpystyvyys on yhteydessä itseluottamukseen. Selviytyminen vaikeista tavoitteista vahvistaa uskoasi omaan itseesi ja auttaa ponnistelemaan entistä suurempien tavoitteiden saavuttamiseksi. Opit luottamaan siihen, että selviät jatkossakin haastavista tilanteista. Onnistuminen opettaa onnistumaan tässäkin.

*Resilienssi on kykyä sopeutua muutoksiin ja vastoinkäymisiin. Se on kykyä oppia vaikeuksista kasvaen sisäisesti vahvemmaksi. Johtamistyössä korkean resilienssin omaavat yksilöt pystyvät käsittelemään organisaation kohtaamia kriisejä myönteisesti ja levittämään joustavaa asennettaan työyhteisöön.*

## Vaatii itsensä johtamista

Resilienssin vahvistaminen vaatii itsensä johtamista. Itseään on osattava kuunnella ja sisäistä mielenmaisemaa on opittava ymmärtää, jotta itseään voi vastoinkäymisten hetkellä vahvistaa. Kun itseään oppii tuntemaan entistä paremmin, pystyy tunnistamaan esimerkiksi stressin merkkejä ja säätelemään omaa jaksamistaan.

## Reflektointi rakentaa

Reflektiokyvyllä tarkoitetaan taitoa tarkastella omia kokemuksia, tunteita ja ajatuksia objektiivisesti, ikään kuin ulkopuolisen näkökulmista. Kriiseissä ja poikkeusaikoina voit omien tunteiden ja kokemusten reflektoinnin avulla oppia itsestäsi enemmän ja siitä, miten vastoinkäymiset heijastuvat sinuun. Tällöin on mahdollisuus löytää ja kehittää erilaisia strategioita selvitä haastavista tilanteista.

Tällaisia selviytymisstrategioita voi omaksua reflektion kautta, mikä auttaa niiden soveltamisen uusissa, yllättävissä ja haastavissa tilanteissa. Reflektointi edistää resilienssin vahvistumista, joka mahdollistaa sujuvamman palautumisen vastoinkäymisistä. Reflektoinnin kautta voidaan myös havaita haitallisia ajattelu- ja toimintamalleja. Osaltaan reflektio edistää stressinhallintaa, muutoksiin sopeutumiskykyä ja resilienssiä.



Eteenpäin katsova ja myönteinen asenne yhdistää resilienttejä lähijohtajia.

## Taito sopeutua muutoksiin

Lähijohtajat kokevat, että taito sopeutua muutoksiin ja haastaviin tilanteisiin, toisin sanoen resilienssi, voi vahvistua työkokemuksen myötä. Vankka, pitkä työkokemus monenlaisten teemojen parissa työskennellen tuo varmuutta johtamiseen. Vahvistuminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii itsensä tuntemista ja omien kokemusten reflektointia.

## Vaativat tilanteet arkea

Vaativat tilanteet koetaan osaksi lähijohtajan työtä. Tällöin haastavien tilanteiden kohtaamista ei voi ajan mittaan vältellä, vaan tilanteet on kohdattava sellaisina kuin ne ovat. Resilientti lähijohtaja tiedostaa tämän, jolloin on mahdollista ryhtyä kehittämään itselleen sopivia strategioita selviytyä haastavista tilanteista. Nämä strategiat ovat eräänlaisia sisäänrakennettuja sääntöjä, joiden avulla kriisitilanteista tai muuten haasteellisista tapahtumista päästään sujuvasti jatkamaan kohti uudenlaista tasapainoa.

## Resilienssin kehittämisen hyötyjä

Korkea resilienssi edistää pärjäämistä, vaikka eteen tulisi stressitekijöitä, muutoksia tai haasteita. Resilienssin avulla tunnistetaan tilanteet, jotka aiheuttavat lamaannusta ja löydetään keinot palautua niistä. Resilienssi edistää ajattelua, jossa vastoinkäymiset käännetään mahdollisuuksi oppia uutta ja kasvaa ihmisenä.



***Resilienssiään  
vahvistavalla  
lähijohtajalla  
on taito löytää  
vastaus  
oheisiin  
kysymyksiin.***

**Millaisia luonteenpiirteitä minulla on?**

**Miten yleensä toimin kriisin keskellä?**

**Miten hallitsen stressiä?**

**Millaisia vahvuuksia minulla on?**

**Missä asioissa minun olisi hyvä kehittyä?**



Lähijohtaja voi vahvistaa myös työntekijöiden resilienssiä auttamalla heitä löytämään vastaukset näihin samoihin kysymyksiin.



## JOHTAJAN RESILIENSSI KOETUKSELLA

*Koostettu Kyvykkäänä kriisissä -hankkeen lähijohtajien haastatteluista.*

*Kyllähän se melkoinen myllerrys oli. Se korona-aika. Se oli semmoista päivästä toiseen selviytymistä. Johtajana koin tehtäväkseni tukea työntekijöitä vaikeana aikana. Oma jaksaminen alkoi jossakin vaiheessa olla koetuksella. Oma turhautumista ei voinut näyttää muille. Se lisäsi kuormitusta. Joka päivä limitti oli koetuksella. Varmasti se vaikutti, että meillä oli jo ennen koronaa kiristetty resursseja. Työt tulivat viikonloppuihin, eikä silloinkaan palautunut juuri lainkaan.*

”

*Viikonloput rupesi olemaan semmoista, että sä et ajatellut muuta kuin työtä ja siinä rupesi olemaan aika piipussa niin fyysisesti kuin henkisestikin.*

*Yleensä pystyn hyvin vaikuttamaan omaan työhöni. Koen tärkeäksi suunnitella ja miettiä asioita etukäteen. Korona-aikaan ei ollut puhuttakaan, että olisi pystynyt tai jaksanut suunnitella mitään. Se oli semmoista ohjausten ja määräysten odottelua se korona-aika.*

*Lisääntyneet sairauslomamat hankaloittivat oman työn aikatauluttamista entisestään. Kun joku työntekijöistä oli sairas, oli minun paikattava heitä, ja otettava vastaan heidän asiakkaitaan.*

”

*Oli siinä kriisissä jotakin positiivistakin. Opin ottamaan asioita hieman rauhallisemmin.*

*Vaikka tiedottamista oli korona-aikana paljon, koen silti, että sitä olisi voinut parantaa. Noissa tiedottamistilanteissa ajattelen, että on tärkeää luoda sellainen rauhallinen ja luottavainen tunnelma. Tunne siitä, että kyllä me tästä yhdessä selvitään.*



# ASKELEET ITSESI JOHTAMISEEN

Strategiat



Hyödyt



Motivaatio



## Strategiat

Muokkaa asennettasi ja keskity mahdollisuuksiin. Kun pyrit löytämään myönteisiä näkökulmia käsittelemääsi aiheeseen, saavutat parempia työsuorituksia ja tehtävät tuntuvat mielekkäämmiltä suorittaa.

Muuta ajatuksesi voimavaraksi. Ohjaa askeliasi kohti menestystä. Vahvista positiivista ja toivottua käytöstäsi. Tässä auttavat itsensä havainnointi, henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen sekä itsensä palkitseminen.

Ota ohjat käsiisi. Sujuvoita työskentelyäsi, kehitä itseäsi ja tasapainota elämääsi.

## Hyödyt

Itseohjautuvuus ja tavoitteellisuus edistävät työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta. Itsensä johtaminen edistää itsetuntemustasi ja kehittää ihmisenä kasvamiseen liittyviä taitojasi. Stressinhallinnan vahvistaminen, myönteinen asenne elämää kohtaan ja tavoitteiden saavuttaminen edistävät kokonaisvaltaista hyvinvointiasi.

Samalla vahvistat kykyäsi ottaa vastuuta omasta elämästäsi ja teoistasi, jolloin autonomiasi lisääntyy.



## Motivaatio

Motivoidu vahvistamaan sisäistä voimaasi. Itsensä johtamiseen vaikuttaa sisäinen – sekä ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio tarjoaa innostusta tekemiseen, vähentäen samalla psyykkistä kuormitusta. Tällöin tehtävää suorittaakseen ei tarvitse erikoisesti ponnistella. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on avoimpi uuden oppimiselle ja selviytyy haasteista vaivattomammin.



## INHIMILLISESTI JA TEHOKKAASTI JOHTAEN

Kirjoittaja:

Hanna Vakkala, yliopistonlehtori, dosentti, Lapin Yliopisto

Lähijohtamisella tarkoitamme kaikkea johtamisen arkeen kuuluvaa työtä, niin asioiden kuin ihmisten johtamista. Puhumme inhimillisesti tehokkaasta johtamisesta, joka sisältää vuorovaikutusta, myönteisyyttä, voimavaraisuutta ja aktiivista ongelmiin tarttumista. Ajattelemme johtamisen olevan ennen kaikkea vuorovaikutustyötä. Johtamiseen kuuluu myös hallinnollisia toimia, mutta ne olisi hyvä mieltää rutiinitehtäviksi. Varsinaiset tulokset syntyvät onnistumalla ihmisten johtamisessa: inhimillisellä, turvallisuuden tunnetta vahvistavalla johtamisotteella rakennat tehokkuutta myös poikkeustilanteissa.



## Viestintä ja vuorovaikutus

Kriisi- ja muutostilanteissa tiedon ja keskustelun tarve kasvavat voimakkaasti. Tilanteeseen voi liittyä erilaisia tunteita, jotka hankaloittavat tiedon omaksumista. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että saatat joutua toistamaan samaa asiaa useita kertoja. Varaudu etsimään aktiivisesti tietoa, kertomaan perusteluita ja katkaisemaan tiedon tarvetta täyttäviä huhuja. Akuutissa kriisitilanteessa johtoon nojaututaan ja odotetaan toimintaohjeita, mutta viimeistään pian sen jälkeen on keskustelun aika.

## Kohtaaminen ja kuunteleminen

Kohtaaminen ja kuunteleminen ovat arkisia johtamisen osa-alueita, jotka rakentavat psykologisia sopimuksia työntekijän ja organisaation välillä. Ihmiseen keskittymisen hetket toimivat ihmisten johtamisen perustana. Olisi tärkeää tunkea työntekijöistä yksilöllisiä ominaisuuksia suoritusten sijaan: millaisia vahvuuksia heillä on, mistä he motivoituvat tai miten he erilaisissa tilanteissa toimivat. Poikkeavassa tilanteessa tai kriisissä reaktiot voivat olla yllättäviä, mutta tuntiessasi henkilöstösi ennalta löydät toimivia keinoja ja sanoja heidän tukemisekseen. Läsnä oleminen, ihmiseen keskittyminen ja kysymysten esittäminen ei ole vaikeaa, mutta voi vaatia sinulta aikaa, minkä voit kokea olevan vähissä, etenkin kriisin ollessa käsillä. Muistathan, että myös pienet, ohimenevät hetket voivat olla erittäin merkityksellisiä kohtaamisia.

## Rauhallinen ja päättäväinen ongelmiin tarttuminen

Ihmisläheiseen ja tehokkaaseen johtamiseen sisältyy pulmiin ja ongelmiin tarttumista, mutta väistämättä myös turbulenteissa kriisitilanteissa toimimista. Epävarmassa tilanteessa henkilöstösi katsoo sinuun, mikä voi lisätä paineitasi. Pitämällä tietoisesti jalat maassa, hermoston rauhallisena ja keskittymällä akuuteimpiin, eniten huolta tai uhkaa herättäviin asioihin ja tilannetta rauhoittaviin keinoihin, johdat omalla esimerkilläsi. Tämä ylläpitää ja rakentaa turvallisuuden tunnetta ja luottamusta henkilöstössasi.

# LÄHIJOHTAMISEN TEHTÄVÄ

Lähijohtamisen tehtävä on moninainen. Erilaisissa ja eritasoisissa johtamisen tehtävissä painottuvat erilaiset tehtävät. Muutos- ja kriisitilanteet voivat korostaa ihmisten johtamisen tehtävää entisestään.



# JOHTAMISEN STRATEGIAT

Organisaation kokonaisvaltaiseen johtamiseen tarvitaan useita eri strategioita kulloistakin johtamisen tilannetta parhaiten tukemaan. Voit tunnistaa tarvittavia strategioita määrittelemällä johtamisen perustehtäväsi, tunnistamalla heikot signaalit, oma asenteesi ja laatimalla lähijohtamiseen liittyvän suunnitelman.

- Asenne: listaa tehtävät, jotka liittyvät johtamisen positioksi ja mieti, mikä siellä innostaa.
- Ota huomioon heikot signaalit ja tunnista tehtävääsi liittyvät omat vahvuusalueesi.
- Luo lähijohtamisen suunnitelma: kirjaa ylös, mistä johtamisesi tulos tulee. Missä sinun tulee onnistua? Usein nämä tekijät voidaan muodostaa myös mittareiksi.
- Tunnista seikat, jotka yhdistävät eri osa-alueita. Sieltä muodostuu perustehtävä, mikä helpottaa johtamisen strategioiden valinnassa.

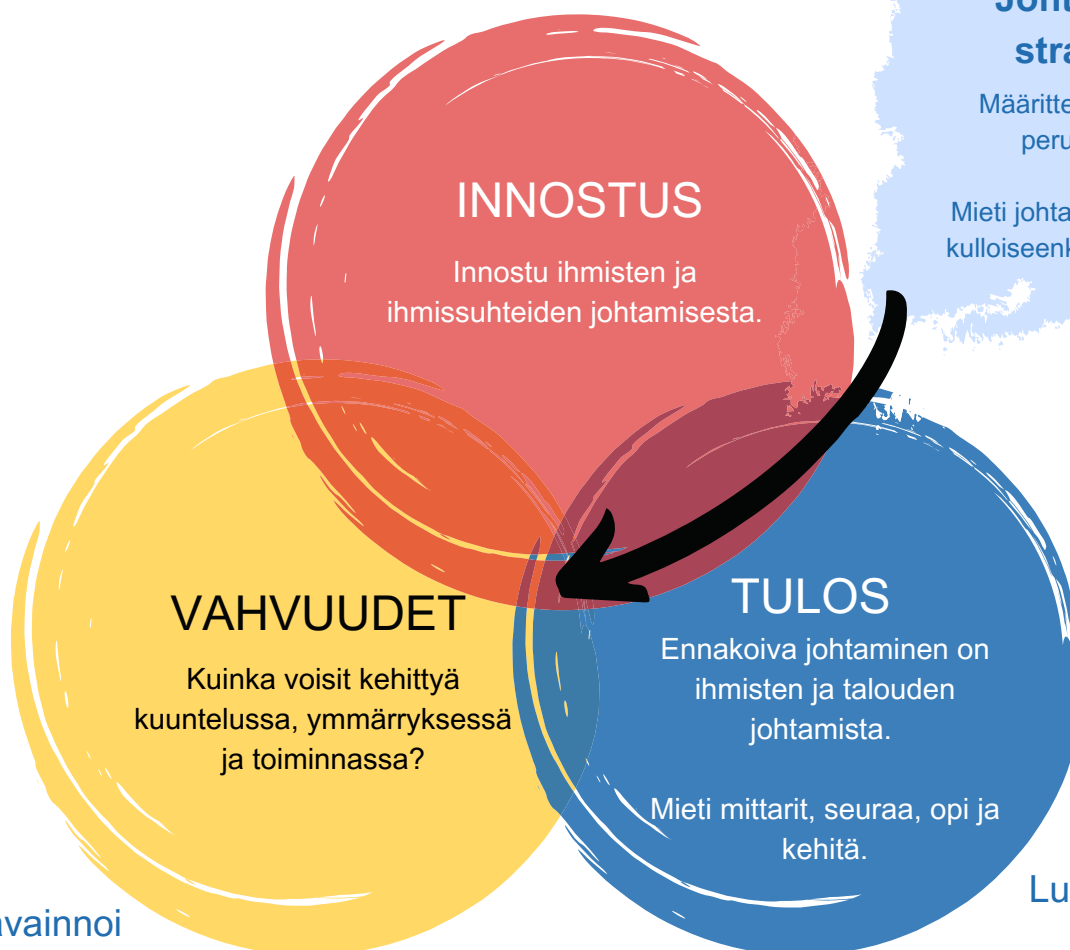
Muistathan, että asenne ratkaisee. Luo toimiva asenne johtajuuteen.



## Johtamisen strategiat

Määrittele johtamisen perustehtävä.

Mieti johtamisen strategiat kulloiseenkin tilanteeseen.



Havainnoi heikotkin signaalit

Luo lähijohtamisen suunnitelma onnistumista tukemaan.

# TIEDOSTA OMA JOHTAJUUS

---

<b>Selkeä perustehtävä</b>	<b>Onnistumisen seuranta</b>
<p>Miksi lähijohtamisen tehtäväni on olemassa?</p> <p>Mitkä ovat päätehtäväni?</p> <p>Minkälaisia johtamisen tyyplejä/strategioita minulla on käytössä?</p>	<p>Miten ja kuka seuraa onnistumistani? Minkälaisia suoriutumisen mittareita minulle on asetettu?</p> <p>Miten osaan itse arvioida omaa onnistumistani?</p> <p>Mihin mittaroinnista saatuja tietoja käytetään? Käytetäänkö niitä tulosten seurantaan/organisaation/henkilöstön kehittämiseen?</p>

# TIEDOSTA OMA JOHTAJUUS

---

<b>Päivittäiset kohtaamiset</b>	<b>Vaikeiden asioiden ja poikkeamien käsittely</b>
<p>Missä kohtaan työntekijöitäni?</p>	<p>Miten tunnistan poikkeamat suoriutumisessa tai työn tekemisessä?</p>
<p>Millä tavoilla varmistan, että kuuntelen?</p>	<p>Millä tavoilla ja missä otan puheeksi poikkeamat tai vaikeat asiat?</p>
<p>Millä tavoin varmistan, että kaikki osallistuvat keskusteluun?</p>	<p>Miten hallitsen tunteita vaikeiden asioiden käsittelyssä?</p>



## LÄHIJOHTAJAN TOIMINTAKYKY POIKKEUSTILANTEISSA

Kirjoittaja:

Henna Väätäinen, tutkija, HTT, Lapin Yliopisto

Poikkeusaikoina lähijohtajan tehtävä kuormittuu. Erilaisiin odotuksiin vastaamisen sekä omasta työkyvystä huolehtimisen välinen jännite korostuu lähijohtajien työssä poikkeustilanteiden aikana. Vahva kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin auttaa lähijohtajan toimintakyvyn vahvistamista vaikeina aikoina.

Johtamisen työssä onnistuminen ei kuitenkaan ole pelkästään kiinni yksilöistä ja hänen kyvyistään. Lähijohtaja tarvitsee tukea myös organisaatioltaan. Lähijohtajalle tulee tarjota riittävästi huolenpitoa ja resursseja, jotta organisaation toimintakyky säilyy ja lähijohtamisen laadukkuus turvataan myös kriisien aikana. Laadukas johtaminen on yhteinen asia.





## Tunnekuorma lisääntyy

Lähijohtajien työskentelyyn tuli poikkeustilanteen myötä uudenlaista henkistä kuormittuneisuutta. Lähijohtajat kokivat työssään kielteisiä tunteita, kuten uupuneisuutta ja tunnetta siitä, etteivät tee tarpeeksi henkilöstönsä eteen. Läheisten ja oman terveyden menettäminen aiheutti myös pelkoa ja tulevaisuus tuntui epävarmalta. Toisaalta henkistä kuormaa saattoi lisätä jatkuva saatavilla olo ja esimerkiksi työpuhelinta jouduttiin seuraamaan jatkuvasti. Työpaikoilla koettu, muutoksista ja epätietoisuudesta] johtunut, yleinen hämmennys asetti lähijohtajat aiempaa suuremman rasituksen ja vastuun alle.

## Ihmissuhteiden johtaminen

Poikkeustilanteiden ja kriisien aikana on havaittu, että ihmissuhteiden johtamisesta on tullut johtajille ikään kuin uusi ja ylimääräinen tehtävä. Vuorovaikutustilanteet sekä epävarmuuden ja pelon tunteet voivat lisätä ristiriitoja. Ristiriidat ja niiden taustalla olevat asiat on aina selvitettävä jämäkästi ja määrätietoisesti. Se ei kuitenkaan yksin riitä. Myös ristiriitojen aiheuttamat tunteet on käsiteltävä ja joskus näiden selvittäminen edellyttää ammattilaisen apua.

Tunnekuorma on lisääntynyt myös työntekijöillä. Ihmissuhteiden johtaminen organisaatioissa vaatii keskustelua tunteista eli tunnepuhetta. Tunnepuheen avulla voimme tunnistaa myös asioita, jotka voivat estää työssä onnistumista eli suoriutumista. Tunnepuhe lisää tarvetta tunteiden sääntelyyn. Tunteet on osattava kohdata. Emme esimerkiksi voi estää pelon tai epävarmuuden tunteita, mutta voimme vähentää niiden vaikutuksia esimerkiksi selkeyttämällä organisaation perustehtävää, tavoitteita ja työn tekemisen tapoja. Nämä lisäävät ns. organisatorista luottamusta eli luottamusta organisaatioon ja sen toimintaan.

## Tuki rakenteista

Selkeät rakenteet antavat lähijohtajalle tilaa ja tukea haastavaan ihmissuhdetyöhön, jota johtaminen kiistatta on. Selkeä perustehtävä, tavoite ja työn tekemisen tavat antavat mahdollisuuksia onnistua johtamisen työssä. Ne luovat luottamusta siihen, että organisaatio kykenee selviämään poikkeavista ajoista. Selkeys rakenteissa lisää sekä johtajien että työntekijöiden luottamusta siihen, että vaikeatkin asiat käsitellään ja päätökset tehdään oikeudenmukaisin perustein. Rakenteet antavat yksilötason luottamukselle aikaa kehittyä. Luottamus ihmisten välillä ei synny hetkessä ja poikkeustilanteet saattavat asettaa sen koetukselle.



## EMOTIONAALINEN TURVALLISUUS

Muutos- ja kriisitilanteessa korostuu emotionaalisen turvallisuuden johtaminen – vastuu ihmisistä, työyhteisön toimivuudesta ja perustehtävän toteuttamisesta. Kehittämistä ja kehittymistäkään ei sovi silti unohtaa. Kriisin nostattamat stressitasot, tunteet ja epävarmuus voivat entisestään kasvaa liian suurista tai korostetuista kehittämistavoitteista. Kannattaa siis olla herkin tuntosarvin sitä kohtaan, mitä työyhteisössä koetaan, ajatellaan ja tunnetaan.

Turvallisuuden tunne rakentuu paitsi ihmissläheisestä johtamisotteesta, luottamuksesta ja yksilöllisestä hallinnan tunteesta ja resilienssistä, myös yhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä, vuoropuhelusta, luottamuksesta tulevaan ja asioiden ratkeamiseen. Koemme ja tulkitsemme uhkaavia tekijöitä eri tavoin. Keskustelu auttaa ymmärtämään eri puolia, ja tieto auttaa pysymään realistisena etenkin, jos eletään vellovien huhujen keskellä. Huolehdiathan, että keskustelujen ilmapiiri pysyy rakentavana ja eteenpäin katsovana, sillä etenkin turvallisuushakuiset ihmiset saattavat joutua äkillisissä tilanteissa pois raiteiltaan tai lamaantua. Erilaiset reaktiot ovat inhimillisiä.

# LUOTTAMUS

*Luottamus on sitä, että uskomme toisen toimivan hyväntahtoisin aikomuksin. Johtajana luotamme, että työ tulee tehtyä. Työntekijänä luotamme siihen, että asiamme tulee käsiteltyä johdonmukaisesti ja tasapuolisesti.*

## Ihmisten välillä ja rakenteissa

Yksilöiden välisen luottamuksen syntyminen vie aikaa. Se edellyttää avointa ja molemminpuolista vuorovaikutusta. Siis hetkiä keskusteluille työn äärellä. Sitä aikaa ei aina organisaatiossa ole. Luottamusta voidaan siis rakentaa myös selkeyttämällä rooleja, toimenkuvia ja tavoitteita. Tällainen luottamus organisaatioon esimerkiksi auttoi COVID-19 pandemian aikana saamaan tuloksia ja luottamaan tekemiseen, vaikka työn tekemisen tapa ja toimintaympäristö muuttuivat.

## Kyky, hyväntahtoisuus, rehellisyys

Luottamuksen osatekijöitä ovat kyky, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Työssä luottamus on luottamusta toisen ammattitaitoon hoitaa oma tehtävänsä. Luotamme ihmisiä siihen, että toinen on liikkeellä hyväntahtoisin aikomuksin tehden niitä asioita, jotka olemme yhdessä sopineet. Inhimillisyyden toiminnassamme sietää myös virheitä ja käsittelee niitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Yhteisen hyvän ajatus ohjaa toimintaamme ja ymmärrämme, että organisaatio koostuu useiden henkilöiden oman edun ja arvojen muodostamasta kokonaisuudesta. Rehellisyys on autenttisuutta ja aitoutta toiminnassa, joka hyötyy selkeiden tavoitteiden, toimenkuvien ja tehtävien välisestä kokonaisuudesta. Rehellisyys voi myös olla toiminnan yleistä hyväksyttävyyttä.

## Haavoittuvuus

Kyky sietää omaa keskeneräisyyttään ja haavoittuvuuttaan vaikuttaa luottamukseen. Se voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitä tehtäviä annamme toisten tehtäväksi. Luotammeko, että ne tulevat hoidetuksi? Kyky sietää omaa ja toisten keskeneräisyyttä auttaa tässä.

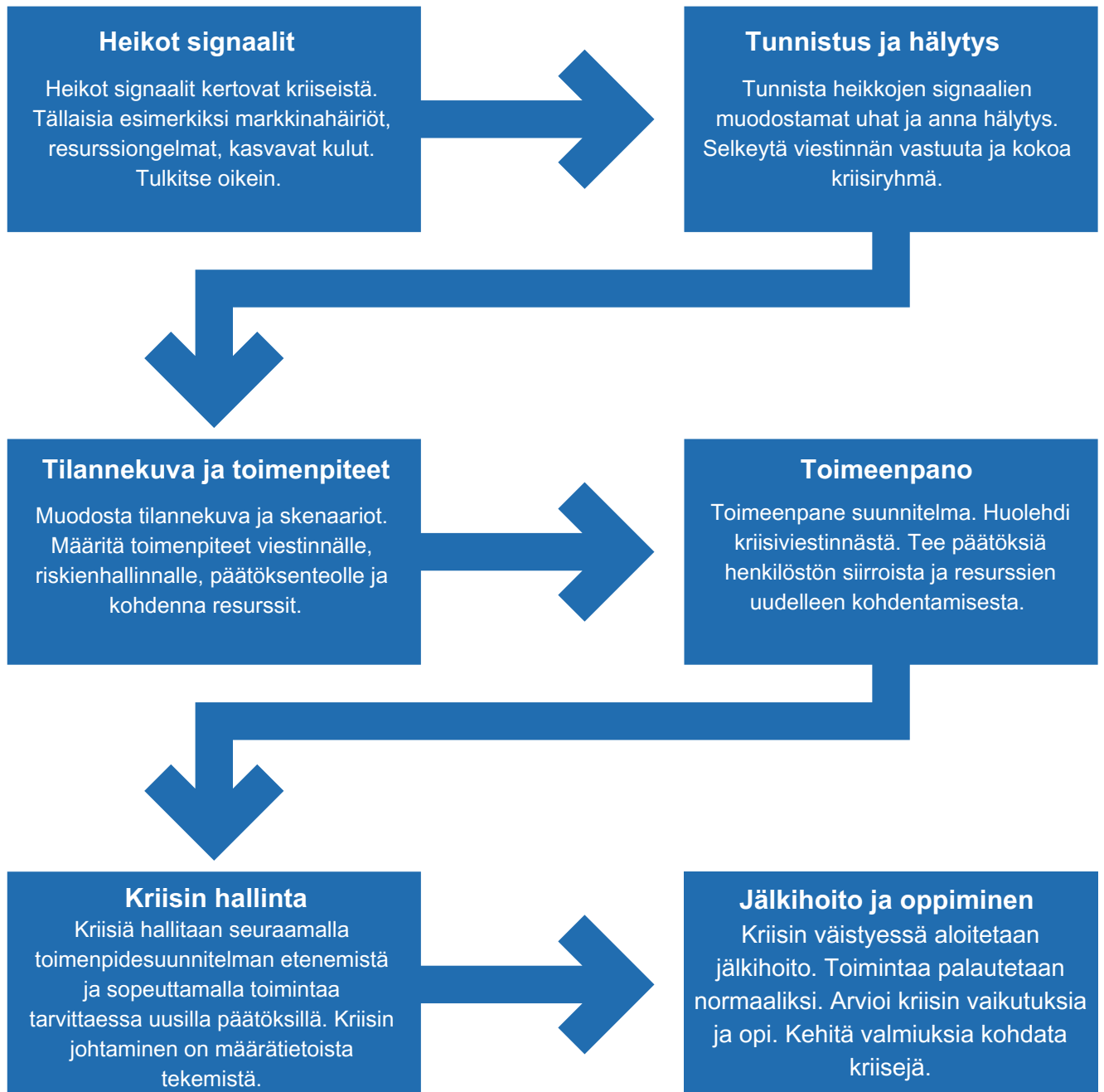
# VUOROPUHELUN ÄÄRELLÄ

Millainen merkitys osallisuuden kokemuksella on muutoksessa? Oheisista kuvioista voit tarkastella, mikä merkitys osallisuudella on uudistamisessa. Osallisuus ja osallistuminen saattavat ihmiset vuoropuhelun äärelle.



Kuviot mukailtu Stenvall, Vakkala & Sandberg 2018

# JOHDA KRIISISSÄ



# RESILIENSSIN JOHTAMINEN

Inhimillisuus ★ Arvostus ★ Tuki ★ Yhdessä



## Inhimillinen pääoma

Resilienssin johtamisen kannalta on keskeistä, että työntekijä nähdään arvokkaana tiedon lähteenä ja taitavana ammattilaisena, ja että työntekijän mielipiteitä arvostetaan. Inhimillistä pääomaa voit tukea antamalla vaikutusmahdollisuuksia oman työn tekemiseen ja uskomalla työntekijöidesi kyvykkyyteen ja mahdollisuuksiin. Ihmisen kunnioittaminen omana itsenään heijastuu resilienssiä rakentaviin tekijöihin, kuten itsetuntoon ja psyykkiseen hyvinvointiin.



## Arvostus

Tunnustuksen saaminen vaikuttaa myönteisesti ihmiseen. Hyvinvointiin panostaminen edesauttaa arvostamisen kokemusta. Vahvistamalla keskinäistä kunnioitusta ja antamalla tunnustusta ammattitaidolla tehdystä työstä voit vahvistaa työntekijöidesi kokemusta pärjäämisestä ja pystyvyydestä. Vuorovaikutuksellinen kulttuuri ja työntekijöiden osallistuminen työn kehittämiseen vahvistavat sopeutumiskykyä muutoksissa.



## Haasteissa tukeminen

Haasteiden keskellä johtajan on tärkeää ylläpitää avointa ja rehellistä keskustelua työyhteisössä, olla läsnä ja pyrkiä empaattiseen työntekijöiden kohtaamiseen. Turvaamalla riittävän viestinnän voit lisätä luottamusta ja vähentää epävarmuutta myös haastavina aikoina.



## Yhdessä tekeminen ja oppiminen

Ilmapiiri, jossa sallitaan inhimilliset virheet ja niitä käsitellään rakentavasti, mahdollistaa resilienssin vahvistumisen. Vastoin käymisten näkeminen luovuuden ja oppimisen lähteenä rakentaa sopeutumiskykyä vaikeissa tilanteissa. Tiedon jakaminen avoimesti työyhteisössä edistää luottamuksen pysyvyyttä. Työprosessien selkeällä määrittelyllä kirkastetaan työntekijöihin kohdistuvia odotuksia, mikä tukee hyvinvointia työssä.

# TUNNISTA RESILIENSSITEKIJÄT

---

Arvot	Motivaatio
<p data-bbox="186 878 708 965">Kirjaa tähän kolme toimintaasi ohjaavaa henkilökohtaista arvoasi.</p> <p data-bbox="186 1357 708 1444">Miten nämä henkilökohtaiset arvot vaikuttavat työhösi?</p>	<p data-bbox="825 878 1398 1016">Minkälaiset tekijät sinua motivoivat ja miten ne vaikuttavat sinun työskentelyysi?</p> <p data-bbox="825 1357 1398 1444">Tunnistatko minkälaisia tunteita nämä motivaatiotekijät sinussa aiheuttavat?</p>

# TUNNISTA RESILIENSSITEKIJÄT

---

<b>Vuorovaikutus</b>	<b>Hyväksyntä</b>
<p>Miten edistät luottamusta vuorovaikutussuhteissa?</p>	<p>Miten käsittelet kielteisiä tunteita?</p>
<p>Miten nostat esiin negatiivisia asioita, haasteita, ongelmia, arjen pulmia?</p>	<p>Miten käsittelet omaa ja muiden keskeneräisyyttä työn tekemisessä, johtamisessa tai ylipäänsä organisaatiossa?</p>



# TUNNISTA RESILIENSSITEKIJÄT

---

Haasteet	Omat rajat
<p>Minkälaisilla keinoilla käsittelet haasteita organisaatiossasi?</p>	<p>Minkälaista puhetta tunteista organisaatioissasi on? Miten käsittelet ilmeneviä tunteita johtamisen työssäsi?</p>
<p>Kun tiedostat haasteita omassa työssäsi, käyttäytymisessäsi, miten suhtaudut niihin? Mitä tunteita ne herättävät?</p>	<p>Mieti jotakin arjen johtamisen tilannetta. Miten kuvailisit omaa toimintaasi siinä? Neuvotko, ohjaatko, kysytkö, kerrotko?</p>



## MUISTILISTA ENNAKOIVAAN JOHTAMISEEN

Kirjoittaja:

Marko Kesti, dosentti, Lapin Yliopisto

Kriisinhallinta käynnistyy sellaisten riskien ja haavoittuvuuksien arvioinnilla, mitkä voivat aiheuttaa kriisitilanteita. Haavoittuvuuksien tarkastelussa on hyvä huomioida esimerkiksi seuraavia asioita: tarvittavien resurssien kehitys (eläköityminen, lähtövaihtuvuus, tilat), osaavan työvoiman saatavuus, taloudellinen resilienssi (lainat, kassa), tietoturva-asiat (mm. GDPR) ja asiakaskunnan kehitys. Mahdollisia ulkoisia riskejä voivat olla esimerkiksi epidemiat, luonnonkatastrofit ja erilaiset häiriöt (esimerkiksi sähkön saannissa). Riskien arviointi auttaa tunnistamaan uhkia ja niihin liittyviä haavoittuvuuksia sekä kehittämään ennaltaehkäiseviä strategioita. Mahdollisten kriisien arvioinnissa auttaa erilaisten ajankohtaisten riskitrendien seuranta ja ymmärtäminen.



## Luo kriisinhallintasuunnitelma

Kriisinhallintasuunnitelma sisältää toimenpiteet erilaisten kriisitilanteiden varalle. Suunnitelmassa tulisi tunnistaa asioita, joiden avulla voidaan vähentää kriisien aiheuttamia ongelmia eli vähentää haavoittuvuuksia kriisien varalta. Suunnitelmassa tehdään selkeät toimintaohjeet kunkin kriisin varalle.

## Lisää henkilöstön valmiuksia

Henkilöstölle on hyvä antaa asianmukaista koulutusta kriisitilanteisiin varautumiseksi ja niihin reagoimiseksi. Tämä voi sisältää ensiapukoulutusta, infektioiden leviämisen ehkäisemistä, viestintätaitoja kriisitilanteissa ja yleistä valmiuskoulutusta. Henkilöstön koulutus auttaa varmistamaan, että heillä on tarvittavat taidot ja tiedot kriisitilanteiden hallintaan. Lisäksi se nostaa henkistä valmiutta kohdata mahdollisia kriisejä.

## Luo yhteistyöverkosto

Organisaation kannattaa luoda yhteistyöverkosto ja kommunikoida muiden sidosryhmien kanssa, kuten terveystieteiden, paikallisten pelastusviranomaisten ja myös logistisia tukipalveluja tarjoavien kanssa. Yhteistyö auttaa koordinoimaan toimintaa ja tiedonvaihtoa kriisitilanteissa sekä varmistamaan resurssien tehokkaan käytön.

## Vahvista infrastruktuuria

Organisaation tulisi tarkastella ja vahvistaa fyysistä infrastruktuuriaan, kuten varautua hätätilojen järjestämiseen, lisätä varautumisen resursseja ja tarkistaa tekniset järjestelmät. Näin organisaatio voi varmistaa jatkuvuuden ja kyvyn tarjota palveluita myös kriisitilanteissa.

## Viestintästrategia ytimessä

Johdon valmisteleva kriisitilanteiden viestintästrategia sisältää tiedotuskäytäntöjen määrittämisen, tiedonjakelukanavien varmistamisen ja viestinnän suunnittelun sekä henkilöstölle, asiakkaille että sidosryhmille. Selkeä ja ajan tasalla oleva viestintä auttaa rauhoittamaan tilannetta, jakamaan tärkeää tietoa ja välttämään väärinkäsityksiä.

## Jatkuva seuranta

Organisaation tulisi kehittää valmiutta tehdä jatkuvaa seuranta ja arviointia kriisitilanteiden kehityksestä sekä päivittää kriisinhallintasuunnitelmaa tarvittaessa. Kriisitilanteet ja niiden vaikutukset voivat muuttua, joten on tärkeää pysyä ajan tasalla ja tehdä tarvittavia muutoksia ja parannuksia valmiusstrategioihin ja käytäntöihin.

# RAKENNA RESILIENSSIN KEHÄÄ

Myönteinen resilienssin kehä rakentuu useista, toisiinsa vaikuttavista osista. Itsetuntemus ja reflektio vahvistavat autenttista johtajuutta sekä stressin ja tunteiden hallintaa.

Onnistumisen ja pärjäämisen kokemukset lisäävät minäpystyvyyden ja työn hallinnan tunnetta. Resilienssi vahvistuu pala palalta, askel askeleelta.



# KRIISIAJAN JOHTAJA

## Selkeyttä

Rakenne, tarkoitus, tavoitteet, tavat.

## Ymmärrä ja opi

Itsestäsi, työn tekemisen tavoista, muista ihmisistä.

## Kiteyttä

Viestisi tavoitteista ja poikkeamista.

### SELKEYS

#### Rakenna selkeyttä

- määritä perustehtävä ja aseta tavoitteet yhdessä tiimin kanssa
- kehitä prosesseja ja toimintamalleja
- varmista palkkauksen läpinäkyvyys ja työn vaativuuden arviointi

#### Mittaa, opi ja kehitä

- rakenna onnistumisen seurantaan selkeyttä
- varmista, että jokainen voi arvioida omaa onnistumistaan
- kannusta jatkuvaan oman työn kehittämiseen

### ITSETUNTEMUS

#### Tarkastele itseäsi ja opi tunnistamaan

- osaamisesi
- motivaatiotekijäsi
- tapasi tehdä työtä
- käyttäytymismallisi
- persoonasi
- käytössäsi olevat johtamisen tyyli ja strategiat
- stressikäyttäytymisessä tyypilliset mallisi
- tunteet, niiden aiheuttajat ja kykyisi hallita niitä
- omia voimavarojasi

### IHMISET JA ASIAT

#### Johda ihmisiä ja asioita aidolla otteella

- huolehtien motivaation yllpitämisestä vaikeinakin aikoina
- vahvistaen joustavaa sopeutumiskykyä
- auttamalla tunnistamaan omia ja toisten voimavaroja

#### Johda ihmissuhteita

- luo edellytyksiä luottamukselle ja turvallisuuden tunteelle
- kohtaa aidosti hetkessä
- auta tunnistamaan ja hallitsemaan tunteita
- kuuntele, kuule ja ymmärrä
- kannusta osallistumaan

### AMMATTINA LÄHIJOHTAJA

Priorisoi aina ihmisten johtaminen, koska ihmiset saavat asiat aikaan.

Rakenna positiivisia vuorovaikutussuhteita.

Pyri johdonmukaisuuteen ja läpinäkyvyyteen päätöksissä.

Perustele, miksi asiat ovat tärkeitä.

Kuuntele ja ole läsnä. Opi ihmisten työstä ja ihmisistä.

Rakenna luottamusta.

## BLOGIT

- #1 [Hankkeen esittely](#) (Aino-Inkeri Kuula)
- #2 [Hanketiimin esittely](#). (Aino-Inkeri Kuula, Hanna Vakkala, Marko Kesti)
- #3 [Kriisien perusmekanismit](#). (Marko Kesti)
- #4 [Viisi asiaa, jotka sinun tulee tietää itsensä johtamisesta](#) (Aino-Inkeri Kuula)
- #5 [Esihenkilön voimavarana empatia](#) (Aino-Inkeri Kuula)
- #6 [Taloudellisen terveyden analysointi - tärkeä tietolähde kriisien ennakointiin](#)  
(Marko Kesti)
- #7 [Ovatko kriisit uusi muutos?](#) (Hanna Vakkala)
- #8 [Itsemyötätunto resilienssiä tukemassa](#) (Aino-Inkeri Kuula)
- #9 [Poliittisten lakkojen taloudellinen vaikutus: tarkastelussa pk-yritys](#) (Marko Kesti)
- #10 [Poikkeusajat vaativat poikkeavaa johtamista](#) (Henna Väättäin)
- #11 [Treili: Uuden ajan sosiaalipalveluiden mestari: Tuottavuutta ja hyvinvointia QWL:n kautta](#)  
(Marko Kesti)
- #12 [Itsetuntemus johtajan tukipilarina kriisissä](#) (Aino-Inkeri Kuula)
- #13 [Johtajan resilienssin rakennuspalikoita](#) (Hanna Vakkala)

## PODCASTIT

Kuvaketta klikkaamalla pääset kuuntelemaan podcastejamme.



# KYVYKKÄÄNÄ KRIISSÄ -TUTKIMUSRAPORTTI

## Tiivistelmä

Kyvykkäänä kriisissä -hankkeen tavoitteena on ollut tunnistaa organisaatioiden ennakoivia keinoja varautua yllättäviin kriiseihin. Lisäksi tavoitteena on ollut jäsentää lähijohtajien tulkintoja itsensä johtamisesta ja tarkastella itsensä johtamisen yhteyksiä muutosjoustavuuden rakentumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa kriisien ennakoinnista, jotta yllättäviin ja äkillisiin kriiseihin voidaan reagoida yksilö- ja organisaatiotasolla toimivilla ja vaikuttavilla tavoilla.

Tutkimushankkeen aineisto saatiin skenaariotyöpajoista, joissa aiemmin kerättyä organisaatioiden liiketoiminta- ja mittaristoaineistoa täydennettiin vaiheittain taloudellisen terveyden analyysillä. Johtoryhmien työpajoista saatavaa aineistoa hyödynnettiin sisällönanalyysillä skenaariotyökalun sisällöllisessä kehittämisessä. Itsensä johtamisen tutkimuksen yhteydessä kerättiin haastatteluaineisto, jolle toteutettiin laadullinen sisällönanalyysi.

Tutkimuksen mukaan käsitykset itsensä johtamisesta ovat moniulotteisia ja arkityöskentelyssä itsensä johtaminen todentuu usein myös tiedostamattomana. Itsensä johtaminen edistää reflektiokyvyn kautta muutosjoustavuuden vahvistamista ja autenttisuuden löytämistä johtajuudesta. Tietoinen reflektio erilaisissa tilanteissa ennakoi johtamisen tukemista myös poikkeaviin tilanteisiin sopeutuessa. Organisaatiotasolla puolestaan ymmärrys henkilöstömittareiden ja taloudellisten riskitekijöiden roolista on oleellista kriisikyvykkyydelle. Kyvykäs kriisien kohtaaminen hyödyttää niin julkisia kuin yksityisiä organisaatioita edistäen suomalaisen työelämän selviytymistä yllättävienkin muutosten keskellä.

## JOHDANTO

Organisaatioiden ja johtajien kriisikyvykyys ja muutosjoustavuus on ajankohtainen johtamisen kysymys. Varautumisen merkitys strategisella tasolla on tunnistettu ja erilaisia turvallisuus- ja varautumissuunnitelmia on päivitetty laajalti. Covid-19 –pandemian tilanteessa tunnistettiin tiedolla johtamisen merkitys poikkeustilanteessa niin yhteiskunnan kuin organisaatioidenkin tasoilla (esim. Kihlström ym. 2021). Informaatioulottuvuus osana kriisikyvykyyttä onkin keskeistä (Rantamäki 2024). Organisaatioilta voi kuitenkin puuttua tietoperustaisia välineitä ennakointiin tai skenaarioiden vaikutuksia ei kyetä kytkemään henkilöstö- ja liiketoimintamittareihin. Pandemiankin myötä on kuitenkin tunnistettu, miten keskeisessä roolissa ovat henkilöstön hyvinvointia tukevat johtamistoiminnot (esim. Häyrynen 2022).

Johtamistoiminnan ohella huomio kiinnittyy johtajien muutosjoustavuuteen ja toimintakykyyn haastavissa tilanteissa. Psykkisen selviytymiskyvyn lähteiden ja itsensä johtamista vahvistavien tekijöiden tunnistamisella pyritään ennakoivaan varautumiseen johtamisen näkökulmasta. Tällöin pureudutaan johdon ja esihenkilöiden vahvuuksien ja tunteiden tunnistamiseen sekä itsereflektioon pystyvyyden tunteen jäsentämisessä (Marques-Quinteiro ym. 2019). Itsensä johtamista ei johtamisen psykologian käsittein ole kriisitilanteissa aiemmin tutkittu Suomessa, jolloin tutkimukselle on nähtävissä selkeä tarve ja vajuus.

Työsuojelurahaston ja kohdeorganisaatioiden rahoittaman Kyvykkäänä kriisissä -tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja tukea johtamista ennakoivasti ja kriisitilanteessa. Olemme tarkastelleet miten kriisissä heikentyviä johtamisen voimavaroja ja selviytymiskykyä voidaan tukea itsensä johtamisen keinoilla. Tämän rinnalla olemme tutkineet ja kehittäneet organisaatioiden johdon valmiuksia ja työkaluja kohdata äkillisiä, vakavia kriisejä. Tutkimuskohteena on ollut kolme organisaatiota: Lapin pelastuslaitos (Lapin hyvinvointialue), Iin kunnan aterialue- ja puhtauspalvelut sekä kotihoidon ja perheasumisen palveluita tuottava Treili Oy.

Tutkimuksen tavoitteet jäsennetään näin ollen kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisenä olemme kiinnostuneita, kuinka voidaan tunnistaa ja rakentaa organisaatioiden johdon varautumisen keinoja äkillisiin ulkoisiin kriiseihin. Toiseksi tavoitteenamme on jäsentää itsensä johtamisen ulottuvuuksia johdon ja esihenkilöiden johtamistoiminnassa kriisitilanteessa.

Tarkemmat tutkimuskysymykset jakaantuvat tavoitekohtaisesti seuraavalla tavalla:

1) Organisaatioiden johdon varautuminen äkillisiin, ulkoisiin kriiseihin:

- Millaisia keinoja organisaatioiden johdolla on varautumisessa äkillisiin ulkoisiin kriiseihin ja niistä aiheutuviin liiketoiminnan häiriöihin?
- Millä tavoin varautumisessa voidaan huomioida henkilöstövoimavarojen merkitys kriiseistä selviytymiseen ja millaiset keinot edistävät resilienssiä?

2) Itsensä johtamisen ulottuvuudet ja rakentuminen johdon ja esihenkilöiden johtamistoiminnassa kriisitilanteessa:

- Millaisin keinoin johtajat ja esihenkilöt voivat tukea omia voimavarojaan ja johtajuuttaan äkillisessä kriisitilanteessa, ja millaiset tekijät vahvistavat pystyvyyden tunnetta?
- Millä tavoin kriisitilanteessa tarvittavaa johtajuutta voidaan tukea ja edistää ennakoivasti?

Tutkimuskysymykset pohjautuvat kahteen toisistaan eroavaan lähestymistapaan ja käsiteperustaan. Ensimmäisen tavoitteen osalta organisaatioiden kriisikyvykyyttä ja johtamisen keinoja lähestytään strategisen, ennakoivan tiedolla johtamisen tulokulmalla, jolloin hyödynnetään henkilöstö- ja liiketoimintamittareita, Quality of Working Life (QWL) -menetelmää (esim. Kesti, Syväjärvi & Leinonen 2016), riskianalyysia ja muita mitattavia tunnuslukuja sekä organisaatiokohtaisesti arvioitavia riskitasoja. Kvantitatiivisen tiedon luonne painottuu, ja tieto nähdään mitattavana sekä analysoitavana johtamisen perustana.



Inhimillisesti tehokkaassa johtamisessa, mihin tämän tutkimuksen johtamisajattelu perustuu, ymmärretään kuitenkin ihmisläheisen, vuorovaikutteisen ja turvallisuutta rakentavan johtamisen merkitys (esim. Syväjärvi & Vakkala 2019). Ihmislähtöisen johtamisotteen ytimessä on autenttisuus, kokemuksellisuus ja reflektio, jolloin johtajuuteen sisältyy kyvykkyys tunnistaa omia ja muiden tunteita ja toimintamalleja. Autenttisuus erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ikään kuin varmistaa henkilöstöstä välittävän johtajuuden (Koskiniemi 2022), millä voi olla käänteentekevä merkitys haastavissa tilanteissa (Syväjärvi & Vakkala 2019). Tämä johtamiskäsitys luo ihmiskeskeisen, mutta samalla organisaatioon kokonaisuutena kytkeytyvän lähestymisen itsensä johtamisen tutkimusosioon.

Itsensä johtaminen nähdään itseän vaikuttamisen prosessina, jonka kautta itseohjautuvuus ja itsensä motivointi tulevat mahdollisiksi (Neck ym. 2019; Neck & Houghton 2006). Itsensä johtamisen strategiat voivat mahdollistaa omaan työskentelyyn liittyvien asenteiden ja suoritusten parantamisen (esim. Neck & Houghton 2006, Stewart ym. 2011). Itsensä johtamisessa ei pelkästään ole kyse mitattavien saavutusten edistämisestä tai tehokkuuden lisäämisestä, vaan keskeistä on myös paremman itsetunnon saavuttaminen ja henkilökohtaisten vahvuuksien löytäminen sekä elämän merkityksellisyyksien saavuttaminen (Åhman 2003).

## **AINEISTOT JA MENETELMÄT**

Tutkimuksen aineistot ja menetelmät jakaantuivat kahteen toteutusmalliin tavoitteiden mukaisesti. Tutkimusaineiston kokonaisuus koostui pääosin kvantitatiivisesta skenaariotyöpajojen aineistosta sekä laadullisesta johdon ja esihenkilöiden haastatteluaineistosta.

Organisaatioiden johdon varautumiseen kohdentuva aineistonkeruu toteutettiin skenaariotyöskentelyssä vaiheittain. Varsinainen tutkimusaineisto rakentui organisaatiokohtaisten tietojen ja mittaristojen tunnusluvuista ja analyysitiedoista, sekä johtoryhmien työpajakeskustelujen sisällöllisistä huomioista.

Ensimmäisessä vaiheessa pidettiin valmentava työpaja erilaisten kriisimekanismien tunnistamiseen. Laadittiin lähtötietolomake, jossa koottiin keskeiset talous-, HR- ja työaikajakaumatiedot. Tehtiin henkilöstötuottavuuden tilannekuva-analyysi asiakkaiden lähtötietojen perusteella. Tämän jälkeen toteutettiin johtoryhmän työpaja, jossa tarkasteltiin henkilöstötuottavuuden analyysiä ja keskusteltiin asiakkaan tilanteesta, historiasta ja mahdollisista kriiseistä sekä niihin varautumisesta.

Lähtötietojen keruulomaketta täydennettiin taseen tiedoilla sekä täydentävillä HR-tiedoilla, jotka avaavat tiedolla johtamista riskien kannalta. Tämän pohjalta laadittiin taloudellisen terveyden analyysi, jossa tarkastellaan keskeisiä mittareita (scorecard) ja niiden luokittelua sekä koottiin niiden pohjalta yhtenäinen arvio organisaation taloudellisesta terveydentilasta.

Kolmannessa vaiheessa osalle organisaatioita, joista hankkeella oli täydelliset tiedot, tehtiin henkilöstötuottavuuden kestävä kehittäminen skenaario tulevalle 10 vuodelle. Tämä tarkoittaa kestävä tuottavuuden parantamista strategisesta näkökulmasta, jossa on rajoitettu ulkoisia virhelähteitä strategisen kuvan saamiseksi. Tarkoituksena on parantaa organisaation johdon ymmärrystä henkilöstökehittämisen vaikuttavuudesta ja siten parantaa organisaation resilienssiä kriiseissä. Menetelmissä hyödynnettiin Excel-pohjaisia laskentakaavioita, jotka tulevat QWL-mittariston tapaan avoimesti saataville laskentamallien tarkistusten jälkeen.

Itsensä johtamisen tutkimustavoitteiden osalta aineistonkeruumenetelmäksi valittiin laadullinen teemahaastattelu. Esihenkilöiden haastatteluaineistossa (N=21) käsiteltiin resilienssiä, itsensä johtamista ja stressinhallinnan keinoja. Haastattelut toteutettiin kesällä ja syksyllä 2023 Teams-sovelluksen kautta etäyhteydellä, ja haastattelut tallennettiin ja muunnettiin tekstiaineistoksi. Tämän jälkeen litteroinnit tarkastettiin. Osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista, mutta lähes kaikki pyydyt esihenkilöt osallistuivat tutkimukseen. Haastatelluiden esihenkilöiden työkokemus johtotehtävissä vaihteli muutamista vuosista lähes kolmeenkymmeneen kokemukavuoteen, jolloin esihenkilöistä saatua otosta voidaan pitää johtamistyötä tarkoituksenmukaisella tavalla edustavana näytteenä. Tutkimushenkilöt sijoittuivat maantieteellisesti laajalle alueelle Suomessa. Tarkat taustatiedot haastatelluista salattiin anonymiteetin varmistamiseksi.

Aineistoa analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tällöin pyrkimyksenä oli luoda tiivis ja yleinen kuvaus tutkittavana olevasta ilmiöstä siten, että aineistoa tarkasteltiin myös tukeutuen jo olemassa olevaan teoreettiseen viitekehukseen. Analyysin luokat muodostettiin aiemman tutkimuksen perusteella, jolloin teoriaa pyritään tarkastelemaan uudessa kontekstissa.

Aineistoa täydentävänä menetelmänä toteutettiin osallistavaa työpajatyöskentelyä johdon ja esihenkilöiden webinaarisarjan yhteydessä. Kolmessa keväällä 2024 järjestetyssä Teams-työpajassa jäsennettiin ja konkretisoitiin haastatteluista valikoituja tuloksia. Webinaarisarjan aiheina olivat muun muassa sisäisen motivaation vahvistaminen, empaattinen itsensä johtaminen, muutoksissa johtaminen sekä johtamisen perustan rakentuminen. Konkreettisine yhteistyöstön aiheina olivat esimerkiksi stressinhallinnan keinot ja vertaistuen kehittäminen, joista jäsennettyjä tuloksia on nähtävillä myös tässä oppaassa.

## TULOKSET

### **Ennakoiva skenaariotyöskentely ja tietoperustaisuus vahvistavat organisaation kriisikyvykkyyttä**

Skenaariotyöskentelyn organisaatiokohtaisen luonteen mukaisesti ja aineistojen ollessa pääosin luottamuksellisia henkilöstö- ja liiketoimintatietoja sekä riskianalyyysien arvioita ja varautumisen tietoja, tulokset eivät sellaisenaan ole julkaistavissa. Tutkimuskohteista Treili Oy on kuitenkin luvannut tietojensa julkistamisen rajatuilta osin, ja työkalun hyödyllisyyttä on tarkasteltu Treilin edistystä peilaten Työn Tuuli -lehdessä kesäkuussa 2024 julkaistussa artikkelissa (Kesti & Vakkala 2024). Artikkelissa avataan myös teoreettinen perusta QWL-menetelmälle, jota hankkeessa käytettiin henkilöstön aineettoman pääoman mittaroinnissa.

Skenaariotyöskentelyn aineiston pohjalta voidaan nostaa yleistettäviä tuloksia, jotka vahvistavat tiedolla johtamisen vaikutuksia ja osoittavat siitä lyhyelläkin aikavälillä saatavia hyötyjä. Tulosten mukaan skenaariotyöskentelyn myötä kohdeorganisaatioiden johdon ymmärrys lisääntyi merkittävästi sekä henkilöstövoimavarojen että taloudellisten tekijöiden vaikutuksista kriisitilanteissa. Erityisesti kirkastui, kuinka organisaatiot voivat johtamisen ja henkilöstökehittämisen avulla sekä parantaa kokonaisvaltaista resilienssiä, että samalla edistää kestäväää tuottavuuden kasvua. Osassa organisaatioita QWL-analytiikka oli käytössä ennen hankkeen aloitusta, jolloin sen soveltamista syvennettiin riskianalyysin ja taloudellisen terveydentilan tarkastelulla.

Tiedolla johtamisen ja tekoälyn hyödyntämisen vaikuttavuutta voidaan mitata seuraavilla mittareilla:

- QWL kehittyminen ja taloudellinen vaikuttavuus (EBITDA/HTV, LV/HTV, TDABC (time-driven-activity-based-cost))
- HR-mittarit (sairauspoissaolot, tapaturmat, työkyvyttömyys, vaihtuvuus, ylitöiden määrä)
- Työkykyriski-indikaatiot QWL-datasta (sairauspoissaolo-, työuupumus-, työkyvyttömyysriskit)
- Esihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen itsearviointi (32 hyvää vuorovaikutuskäytäntöä)
- Asiakastyytyväisyys
- Esihenkilöiden ja HR-asiantuntijoiden kokemukset

Nostamalla tiedolla johtamisen tasoa – tai lisäämällä syvyyttä -- analysoidaan työelämän laatua, organisaation henkilöstömittariston ja talouden tunnuslukujen tietoja kokonaisvaltaisesti, yhdistäen mukaan henkilöstöriskien taloudellisten vaikutusten ennusteet. Todennäköisinä vaikutuksina nähdään hyötyjä sairauspoissaolojen hallintana ja ennaltaehkäisyä, vaihtuvuuden hallintana ja ennakoivana vähentymisenä sekä henkilöstön kokeman työn sujuvuuden parantumisena. Laadun parantumisen myötä pitkän aikavälin tulosityyvyssä voidaan ennakoida parantumista, ja pitkävaikutteisten henkilöstöriskien realisoituminen on epätodennäköisempää, kun varautuminen on ollut ennakoivaa. Näitä myönteisiä tuloksia hankkeen aikana todennettiin esimerkkinä toimivan Treili Oy:n indikaattoreissa.

Keskeistä kriisikyvykkyyden vahvistamisessa on lähtökohtainen tunnistaminen kriisin vaiheesta ja etenemisestä, mutta myös hiljaisten signaalien ja merkkien tunnistaminen ajoissa. Ymmärrys kriisi- ja signaalitietoisuudesta on keskeistä, sillä kriisit iskevät lopulta verrattain harvoin täysin yllättäen. Organisaatiossa onkin tärkeää valmistautua sekä äkillisiin tapahtumiin, että hitaasti kehittyviin tapahtumaketjuihin. Vastaavasti oleellista on kyetä reagoimaan nopeasti ja joustavasti, jotta toimintakyky pysyisi mahdollisimman tasaisena.

Tulosten mukaan kriisi ei välttämättä ole täysin ulkoinen uhka, vaan myös sisäiset tekijät voivat eskaloitua kriisiksi. Esimerkiksi varsin yleinen työelämän haaste, eläköityminen ja henkilöstöpula voi kehittyä kriisiksi, joka uhkaa lamaannuttaa toimintaa. Eskaloituminen voi tässä esimerkissä tapahtua kuudessa vaiheessa:

1. Eläköityminen: organisaation vanhempi työvoima, usein myös kokenein eläköityy vauhdikkaasti, mikä jättää aukkoja osaamiseen ja henkilöresursseihin.
2. Uusien työntekijöiden saatavuudessa hankaluuksia: työntekijöitä ei ole saatavilla markkinoilta tai rekrytointiprosessi on hankala tai aikaavievä.
3. Henkilöstöpula: työntekijöiden kuormittuminen, lisääntyvät sairaspöissaolot ja vaihtuvuus.
4. Kustannusten nousu: kasvavien sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden vuoksi kustannukset kasvavat ja henkilöresurssien puute syvenee.
5. Asiakastytyväisyys / palvelutaso laskee: organisaatio ei pysty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja ylläpitämään palvelutasoaan, jolloin maine huononee ja jonot voivat kasvaa tai asiakkaat kaikkoavat.
6. Taloudelliset haasteet: toiminnan vaikeudet, investointien vähentyminen, perusrahoituksen riittämättömyys.

Tutkimuksen mukaan esimerkin mukaisen eskaloitumisen ketjua voidaan pyrkiä katkaisemaan henkilöstökehittämiseen ja koulutukseen panostamalla sekä esihenkilötyön vahvistamisella. Myönteisiä tuloksia saavutetussa Treili Oy:ssä panostettiin johtajuuden kehittämiseen ja koulutukseen, jotka näkyivät poissaolojen vähentymisellä 38 prosentilla, ylitöiden puolittamisella ja liikevaihdon kasvulla 30 prosentilla kahdessa vuodessa. QWL-indeksi hyppäsi merkittävästi kahden vuoden aikana, lähes 20 prosentilla. (Kesti & Vakkala 2024).

Tulokset osoittavat, että kehitetyt työkalut ja analyysimenetelmät mahdollistavat henkilöstötuottavuuden tilannekuvan muodostamisen. Tämä auttaa organisaatioita ymmärtämään paremmin henkilöstövoimavarojensa tilaa ja kehittämistarpeita, mikä on keskeistä tuottavuuden ja resilienssin parantamisessa. Edellytyksenä voidaan nähdä johtoryhmän toimiva, luottamuksellinen vuorovaikutus sekä toisaalta järjestelmien ja systeemien keskustelevuus (esim. Rantamäki 2024). Taloudellisen terveyden analyysi ja sen pohjalta laadittu yhtenäinen arvio organisaation taloudellisesta terveydentilasta auttaa organisaatioita saamaan kokonaisvaltaisen, tietoperustaisen kuvan tilanteestaan, mitä voidaan pitää keskeisenä edellytyksenä strategisessa päätöksenteossa ja riskienhallinnassa kriisikyvykkäässä organisaatiossa.

## Itsensä johtamisessa voimavarat, reflektio ja pystyvyyden tunne kietoutuvat yhteen

Aineistosta tarkasteltiin käsityksiä itsensä johtamisesta, esihenkilöiden keinoja tukea omia voimavarojaan ja johtajuuttaan kriiseissä sekä pystyvyyden tunnetta vahvistavia tekijöitä. Lisäksi havainnoitiin ennakoivia tapoja tukea ja edistää kriisiaikojen johtajuutta.

Aineisto osoitti, miten itsensä johtaminen käytäntönä ja käsitteenä tulkittiin monin eri tavoin. Ajatukset itsensä johtamisesta kulminoituivat käytännönläheisiin ja käsitteellisiin tulkintoihin, joissa korostuivat toisaalta oman toiminnan kehittäminen konkreettisilla toimenpiteillä sekä oman sisäisen vahvuuden kehittäminen reflektion kautta. Pohdinta itsensä johtamisesta piti sisällään muutosjoustavuutta edistävien elementtien tunnistamisen omassa toiminnassa, jolloin päämääränä oli sujuvoittaa omaa työskentelyä ja tukea omaa jaksamista työssä. Haastateltujen nimeämät itsensä johtamisen menetelmät suuntautuivat vahvistamaan yksilön voimavaroja, esimerkiksi pyrkimyksenä vaikuttaa oman ajankäyttöön, työn kuormituksen hallintaan ja yleisesti työn suunnitteluun. Itsensä johtaminen oli myös usein tiedostamatonta toimintaa arjessa, jolloin sen ja kriisinkestävyyden rakentamisen väliset suhteet näyttäytyivät esihenkilöiden kokemuksissa epätarkkoina.

Lähijohtajien kokemuksissa tietyt luonteenpiirteet, kuten luontainen rauhallisuus ja mukautuvaisuus nousivat usein haastatteluissa esiin, mitkä voidaan kytkeä kriisinkestävyyttä tukeviksi elementiksi. Itsensä johtamiseen liittyvät ajattelumallit, ja omaan persoonaan yhteydessä olevien tekijöiden tunnistaminen kertovat itsetuntemuksen merkityksestä osana itsensä johtamisen tulkintaa ja oman toiminnan tietoista tarkastelua. Samalla oman toiminnan reflektointi ja itsetuntemukseen perustuvat ajattelumallit rakentavat lähijohtajan autenttisuutta.

Aineistossa korostui myös lähijohtajien tapa suhtautua nykyhetkeen hyväksymällä tilanne sellaisena kuin se on. Vaikka käsillä oleva tilanne olisi vaikeakin kohdata, näkevät lähijohtajat usein haasteet työelämän luonnollisena osana eikä niihin nähdä tarvetta jäädä kiinni pidemmäksi aikaa kuin olosuhteet niin vaativat. Eteenpäin katsova, myönteinen suhtautuminen nousi lähijohtajien kokemuksissa esille vahvistaen osaltaan muutosjoustavuuden vahvistumista.

Lähijohtajilta kerätystä aineistosta nousi pystyvyyden tunteen vahvistavaksi tekijäksi etenkin karttunut työkokemus. Haastatelluilla oli kokemuksia siitä, miten kokemattomuus voisi olla omiaan heikentämään pärjäämisen tunnetta kriisitilanteessa. Pitkän työkokemuksen nähtiin tuovan edellytyksiä selvitä haasteellisista tilanteista. Työkokemuksen lisäksi haastateltavat nostivat esille henkilökohtaisten elämäkokemusten vaikutuksen pystyvyyden tunteeseen myös työelämässä. Kriisien asettaminen realistisiin mittasuhteisiin pitkällä työuralla auttoi esihenkilöitä selviytymään eteen tulevista vastoinkäymisistä, vaikka ne olisivat olleet ainutkertaisiakin. Aiempien onnistumisien vaikutus heijastui suhtautumiseen omasta pärjäämisestä haastavissa tilanteissa, mikä oli myös yksi keskeinen pystyvyyden tunnetta vahvistava tekijä.

Aineisto osoitti, että haastatelluilla oli olemassa olevia valmiuksia tunnistaa omien voimavarojen ehtyminen kriisin aikana. Tunnistamista seurasi usein reagointi, jolla henkisiä ja fyysisiä voimavaroja pyrittiin elvyttämään. Lähijohtajat kykenivät parhaimmillaan tiedostamaan itsessään kuormituksesta aiheutuvien pitkäaikaisen stressin tai uupumisen merkkejä, mikä mahdollisti korjaavan toiminnan, kuten keskittymisen palauttavaan toimintaan raskaan työn vastapainoksi. Toisinaan uupumisen tilanteet jatkuivat kuitenkin tarpeettoman pitkään, jolloin stressikierteen katkaisuun voidaan tarvita tukea. Kokonaisuutena aineisto kuvastaa stressinhallinnan olevan ennakoivan sijaan pitkälti reaktiivista.

Lähijohtajien sisäinen tyyneys ja toimintakykyisyys heijastuu koko työyhteisöön. Lähijohtajat kokivat myös omien tunteiden hallinnan heijastuvan työyhteisön tapoihin ilmaista tunteitaan. Mahdollisuus ilmaista ja keskustella erilaisista tunnereaktioista työyhteisön sisällä nähtiin työyhteisön kyvykkyyttä vahvistavana tekijänä. Aineistosta nousi esiin lähijohtajien näkemys omasta rauhallisuudesta, jolla nähtiin olevan keskeinen vaikutus siihen, miten kriisiaikoina pystyttiin toimimaan. Oman mielen tasapainon tavoittelemisen ja säilyttäminen oli siten lähijohtajien kertomuksissa merkittävä toimintatapa kriisiaikojen läpielämisessä.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyvykkäänä kriisissä -tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa organisaatioiden keinoja varautua kriiseihin ja jäsentää lähijohtajien tulkintoja itsensä johtamisesta. Tutkimus tuotti tietoa ennakoivasta henkilöstötuottavuudesta ja resilienssiä itsensä johtamisesta, sekä tiedolla johtamisen kulmakivistä, jotka muodostavat organisaatioiden johdolle tilannekuvan kriisikyvykkyydestä. Toisena näkökulmana tarkasteltiin itsensä johtamisen rakentumista ja muutosjoustavuuden vahvistumisen logiikkaa. Aineistokokonaisuus kerättiin johdon skenaariotyöpajoista, keskeisistä henkilöstö- ja liiketoimintatiedoista, sekä esihenkilöiden teemahaastatteluilla (N=21), ja se analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan tietoperustaisuuden ja riskianalyysin kytkeminen keskeisten henkilöstövoimavarojen ja liiketoiminnan mittareihin tukee ennakoivaa, hallittua kriisien ja häiriö- tai poikkeustilanteiden valmiutta. Hankkeen yhteydessä on viimeistelty helppokäyttöinen analyysi kestävä kehittämissä skenaariosta tulevalle 10 vuodelle, mikä tarjoaa konkreettisia ja pitkäjänteisiä kehityspolkuja esimerkiksi hyvinvointialueiden kestävä taloudellisen luomiseen. Strategisen analyysin avulla organisaatiot voivat suunnitella strategisia toimenpiteitä, jotka parantavat henkilöstötuottavuutta ja resilienssiä kestävällä tavalla. Tällä voidaan nähdä hyötyjä laaja-alaiseen tiedolla johtamiseen: ymmärrys siitä, miten keskeiset tiedot ja mittarit vaikuttavat organisaation kykyyn selviytyä kriiseistä. Tiedon avulla voidaan vahvistaa organisaatioiden kykyä johtaa ja kehittää toimintaansa tietoperusteisesti, mikä on olennaista kriisien ennakoinnissa ja hallinnassa. Hankkeessa syvennettyä henkilöstötuottavuuden ja taloudellisen terveydentilan analysointityökalua, johon kootaan kaikki tarvittava analytiikka yhteen työkaluun, ollaan viimeistelemässä avoimeen saatavuuteen. Nämä työkalut jaetaan käyttöön ilman veloitusta ja ne jaetaan hankkeen kotisivuilla.

Itsensä johtamiseen kytkeytyvä tutkimustieto tukee lähijohtajien mahdollisuuksia hyödyntää reflektiota ja rakentaa kriiseissä ja muutoksissa selviytymisessä tarvittavaa muutosjoustavuutta. Aineisto osoittaa, miten itsensä johtaminen, oman toiminnan ja tunteiden reflektio ja autenttisuuteen pyrkivä johtamisote edistävät toimintakykyisyyttä ja joustavuutta haastavissa tilanteissa. Resilienssin tai muutosjoustavuuden kehä (ks. edellä sivu 33), joka muodostuu stressin ja tunteiden hallinnasta, minäpystyvyyden tunteesta, myönteisestä asenteesta, itsetuntemuksesta ja reflektiokyvystä sekä autenttisesta johtajuudesta, alkaa vahvistua. Tämä vaatii toteutuakseen kykyä reflektoida omaa toimintaa, mikä ei edellytä kriisiä tai haastavaa tilannetta harjoittelua varten. Oman toiminnan reflektoinnilla ja aidolla kiinnostuksella itsensä kehittämiseen tavoitetaan johtamisen autenttisuutta, joka työntekijöiden näkökulmasta heijastuu empaattisena ja luottamusta herättävänä johtajuutena. Työntekijöiden näkökulman tutkimus kriisitilanteiden lähijohtamisesta onkin yksi selkeimmistä jatkotutkimustarpeista, jota emme tässä tutkimuksessa – johtoon ja esihenkilötasoon keskittyen – pystyneet tavoittamaan. Tulevissa tutkimusartikkeleissamme tulemme tarkastelemaan muun muassa empaattista itsensä johtamista sekä QWL-analytiikan syventämistä riskianalyysillä ja taloudellisen terveyden mittaristolla.

Hankkeen keskeiset tulokset ja johtopäätökset on avattu ja jäsennetty hyödynnettävään muotoon tässä Askeleita itsesi johtamiseen –oppaassa. Toivommeikin oppaan tuottavan oivalluksia ja tukea johtamisen kehittämiseen ja ennakoivaan kriisinkestävyden vahvistamiseen.

## Lähteet ja kirjallisuutta

Häyrynen H. (2022), Suomalaisen kansainvälisesti toimivan kasvuyrityksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet poikkeusoloissa. Teoksessa Heikkinen & Siltaoja (toim.), Henkilöstöjohtamisen professori Anna-Maija Lämsän juhlakirja, Jyväskylän yliopisto, 33-47. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9343-6>.

Kihlström L., Huhtakangas M., Karreinen S., Viita-aho M., Jormanainen V., Keskimäki I. & Tynkkynen L-K. (2021), Globaali pandemia ja paikalliset ratkaisut – COVID-19 pandemian paikallinen hallinta ja johtaminen Suomessa. THL, Tutkimuksesta tiiviisti 52. [Globaali pandemia ja paikalliset ratkaisut – COVID-19 pandemian paikallinen hallinta ja johtaminen Suomessa \(julkari.fi\)](https://www.thl.fi/julkaisut/globaali-pandemia-ja-paikalliset-ratkaisut-covid-19-pandemian-paikallinen-hallinta-ja-johtaminen-suomessa).

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). doi:10.4018/978-1-4666-9652-5. (<http://bot.fi/188u>)

Kesti M. & Vakkala H. (2024), Työntekijäkokemuksen merkitys - Kestävän tuottavuuden rakentaminen tiedolla johtamisen avulla. Työn Tuuli 1, 34-42. [tyontuuli\\_012024\\_hr.pdf](https://www.tyontuuli.fi/012024/hr.pdf) ([henry.fi](http://henry.fi))

Koskiniemi A. (2022), Autenttisuuden ja johtajaidentiteetin merkitys terveydenhuollon kaksoisroolihoitamisessa: eksistentiaalistis-fenomenologinen tutkimus. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis, Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-318-1>

Pietiläinen V. & Syväjärvi A. (toim. 2019). Johtamisen psykologia. Toinen painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Neck, C., Manz, C. & Houghton, D. (2020). Self-leadership - the definitive guide to personal excellence. Sage.

Neff, K. D. (2023). Self-Compassion: Theory, Method, Research, and Intervention. Annual Review of Psychology, 74:193-217.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. The Academy of Management Review, 11(3), 585–600.

Marques-Quinteiro P., Vargas R., Eifler N. & Curral L. (2019), Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 85-100.

Rantamäki A. (2024), Hallintaa epävarmuudessa: Informaatioresilienssi kriiseissä ja niihin varautumisessa. Acta Wasaensia 530, Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-133-4>

Stenvall J., Vakkala H. & Sandberg S. (2018). Navigoivat kunnat – Reaaliaikainen arviointitutkimus maakunta- ja sote-uudistuksen ja tulevaisuuden kunnan valmistelusta. Acta 270. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Sydänmaanlakka P. (2008). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

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.

Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen: Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

MEILLÄ ON LUPA ONNISTUA  
- MYÖS KRIISIEN  
JOHTAMISESSA

