

# Kriisijohtaminen

Turun AKE:n Pomopäivät

13.-14.10.2020

Etäkoulutus 14.10

Kirsti Tuominen, Virtaa –valmennus.fi

# Aikataulusta

- 13.00 Kriisijohtaminen
- 14.45 Tauko
- 15.00 Keskustelu
  - Pienten kirjastojen johtajat
  - Isojen kirjastojen esihenkilöt & johtajat
- 15.20 Keskustelujen purku
- 15.55 Kiitos

# Tästä luennosta

”Kriisijohtaminen on johtamista”

Käyn läpi joitain mahdollisia kriisejä & joitain toimenpiteitä ja välineitä

- joista voisi olla apua kriisin hetkellä
- jotka voisivat perspektiiviä ja auttaa jaksamaan

Yhteistä pohdintaa luennon aiheista

Lopuksi ryhmäkeskusteluille on varattu noin 30 min.

# Luennon lähteet

Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Minna Kurttila, Taina Laane, Kirsi Saukkola, Tiina Tranberg. Tammi 2010.

Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Vesa Ristikangas, Tapio Aaltonen, Eeva Pitkänen. Talentum Pro 2016.

Minna Huotilainen & Katri Saarikivi, Aivot työssä. Otava 2018.

Hille Korhonen & Tytti Bergman, Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent 2019.

Makke Leppänen & Ilona Rauhala, Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum 2012.

Voimaa - hyvä elämän polku. Krisse Lipponen, Anneli Litovaara, Antero Katajainen. Duodecim 2016.

# Mitä johtaja johtaa?

”Johtaja joutuu aina johtamaan myös yksilöiden ajattelua sekä energian ja huomion suuntaamista samalla, kun hän katsoo kokonaisuutta ja pitää kokonaisuuden mielessään.”

Makke Leppänen & Ilona Rauhala, Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum 2012.

# Kriiseihin varautumisesta

Kriiseihin varautumisen kannalta on tärkeää, että organisaatio ja yksilöt aika ajoin pohtivat tulevaisuutta

- millaisia mahdollisia kehityssuuntia on
- millaiset asiat voisivat vaikuttaa omaan toimintaan
- miten niihin voisi reagoida

Kaikkeen ei voida eikä kannata varautua, joten olennaista on pyrkiä ylläpitämään sopeutumiskykyä

Osmo Kuusi, tulevaisuuden-tutkimuksen ja innovaatiotutkimuksen dosentti, Aalto yliopiston

## Poimintoja vastauksistanne

Ei ole onneksi suurempia kriisejä vielä ollut.

Ei ole kokemusta kriisijohtamisesta.

Koronasulku on ainoa kokemukseni  
kriisijohtamisesta.

## Poimintoja vastauksistanne

Kaupungin jätävä toiminta on ylläpitänyt kohta kaksi vuotta kestävää kriisiä mm. kirjastoverkosta ja pyöritän palettia ja sammutan tulipaloja sitä mukaa kun kerkiän. Loistavat palveluvastaavat apuna, oma esimies kuuntelee ja minä raivoan.



## Poimintoja vastauksistanne

Kriisijohtamisessa olen ollut se taho, joka lähinnä tiedottaa johtoryhmän linjaukset henkilökunnalle; olen pyrkinyt tsemppaamaan ja tukemaan; selviytyminen näkyy pitemmässä juoksussa paremmin; johtoryhmä oli tukenani, samaten verkostot.

# Johtamisen "kaksoiskierre"

## Asiantuntijasta johtajaksi

Kirjastoalalla nousee esihenkilöksi ja johtajaksi yleensä asiantuntijatehtävistä

Johtajaroolin ottaminen ei aina ole helppoa ja se vie myös aikaa

Apuna voi olla esihenkilön, kollegan tai mentorin tuki, valmennus, kouluttautuminen

Jokapäiväiset  
pienet  
kriisit  
kirjastossa

Ne pienet, "tulipaloiksi" sanotut, joita sammutellaan lähes päivittäin

Organisaatiosta tulleet toiveet ja vaatimukset

- esimerkiksi nopeat selvityspyynnöt

Henkilöstöasiat

- esimerkiksi työntekijät, työvuorot, sairauspoissaolot

Tekniset ongelmat

- esimerkiksi asiakaskoneet, laitteet, niiden toimiminen

Asiakastilanteet

- esimerkiksi erityisen vaativat, hankalat tai häiriköivät asiakkaat

## Poimintoja vastauksistanne

Korona. Kai tähän lasketaan myös edellisessä paikassa työntekijän menehtyminen sairastelujen jälkeen?

Turun torilla tapahtunut puukotus oli kriisitilanne, joka vaikutti myös kirjaston henkilökuntaan. Itse en tarvinnut lisätukea ja selvisin tapahtuneesta hyvin, mutta kyllä se vaikutti joihinkin hlökunnan jäseniin paljonkin ja he tarvitsivat tukea. Oli hienoa, että silloin pääsi myös työterveyteen puhumaan jos asia tuntui raskaalta.

# Henkilöstö- asioihin apuna

Organisaatioissa on olemassa paljon ohjeistusta, rakenteita ja tukea

- henkilöstöhallinto
- työterveyshoito,
- työsuojeluorganisaatio
- työturvallisuusohjeet

# Henkilöstö- asioihin avuksi

Esihenkilön avuksi löytyy tietoa ja ohjeita myös Työterveyslaitoksen ja työturvallisuuskeskuksen sivuilta ja julkaisuista

- esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen

11 kysymystä ja vastausta sairauspoissaoloista, terveydestä ja työkyvystä

[https://ttk.fi/files/3892/11\\_kysymysta\\_sairauspoissaoloista\\_20022018.pdf](https://ttk.fi/files/3892/11_kysymysta_sairauspoissaoloista_20022018.pdf)

# Työturvallisuus- keskus

11 kysymystä  
ja vastausta  
sairauspoissaoloista,  
terveydestä  
ja työkyvystä

Voiko työnantaja vaatia toisilta työntekijöiltä lääkärintodistuksen ja sallia toisilta poissaolon omalla ilmoituksella?

Voiko työnantaja kyseenalaistaa hoitavan lääkärin kirjoittaman sairauspoissaolotodistuksen?

Onko esimiehelle pakko kertoa sairauspoissaolon syy?

Kuinka pitkään palkallinen sairauspoissaolo voi kestää?

Onko jokin elämän kriisi riittävä peruste sairausloman myöntämiselle?

Voiko työntekijän irtisanoa, jos sairauspoissaolo kestää pitkään?

Onko työterveyshuollon terveystarkastuksiin pakko osallistua?



# Työturvallisuus- keskus

11 kysymystä  
- esimerkkejä  
vastauksista

Voiko työnantaja kyseenalaistaa hoitavan lääkärin kirjoittaman sairauspoissaolotodistuksen?

Kyllä voi, lääkärinlausunto on asiantuntijalausunto, ei määräys. Mikäli työnantaja ei pidä hoitavan lääkärin kirjoittamaa todistusta riittävänä näyttönä sairauden aiheuttamasta työkyvyttömyydestä palkanmaksun perusteena, hän voi pyytää asiasta toisen lääkärin arvion.

Onko esimiehelle pakko kertoa sairauspoissaolon syy?

Diagnoosia ei ole pakko kertoa, mutta sairausajan palkan maksu kuitenkin yleensä edellyttää sitä. Työnantaja voi kieltäytyä maksamasta sairausajan palkkaa, mikäli todistusta, josta ilmenee työkyvyttömyyden syy, ei toimiteta.

Onko jokin elämän kriisi riittävä peruste sairausloman myöntämiselle?

Sairauspoissaolon peruste on sairaus tai vamma. Vakava kriisi voi heikentää työkykyä, mutta ei välttämättä aiheuta sairautta. Lääkäri arvioi potilaan työkyvyn sekä sen, onko kyseessä sairaus vai ei, ja onko perusteita sairauspoissaololle.

**Kommentteja ja ajatuksianne?**

Erilaisissa  
kriiseissä  
erilaista  
kommunikointia

- Henkilöstön konfliktitilanteet
- Erimielisyydet toimintatavoissa yhteistyökumppaneiden kanssa
- Tulipalo

# Tulipalo: varautuminen ja toimenpiteet

- Säännölliset poistumisharjoitukset
- Roolit ja tehtävät sovittu etukäteen
- Henkilökunta tietää, mitä pitää kukakin tekee
- Viestintä on lyhyttä ja yksiselitteistä
- Tapahtumien käsittely jälkikäteen

## Miten toimia kriisitilanteessa?

Tilannepäiväkirja otetaan käyttöön kriisissä

Kriisitilanteissa korostuu sen tärkeys, että sovitaan ja tiedetään tarkalleen, kuka tekee ja mitä tekee. Käytännössä siihen tulee haasteita, koska tilanne on uusi, yllättävä ja muuttuu koko ajan.

Tämän vuoksi ei välttämättä tiedetäkään, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tehdään päällekkäisiä töitä, ei olla varmoja mitä kollega tekee tai mitä päätöksiä on tehty.

Tilannepäiväkirja, johon merkitään kaikki tehdyt muutokset, päätökset, aloitetut ja/tai toteutetut toimenpiteet aikajärjestyksessä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta.

Suomen pelastusalan keskusjärjestö

[www.spek.fi/turvallisuus/organisaation-varautuminen/](http://www.spek.fi/turvallisuus/organisaation-varautuminen/)

Kriisejä, joiden  
vaikutukset  
voivat olla  
suuret

Kehysorganisaation kaupungin tai kunnan  
talous, niistä johtuvat lomautukset, supistukset,  
yksiköiden sulkemiset

## Johtaminen kommunikointia

”Kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen laatu ratkaisee ihmissuhteiden laadun organisaatiossa. Ihmissuhteiden laatu puolestaan ratkaisee organisaation kilpailukyvyn ja menestyksen.”

Michael Cavanagh,  
the Deputy Director of the Coaching  
Psychology Unit at the University of  
Sydney

# Luottamusta ei voi ostaa

Luottamus rakentuu jokapäiväisessä viestinnässä, rinta rinnan työskentelyssä sekä erityisesti siinä, että kaikkein vaikeimmat tilanteet on hoidettu arvostavasti.

Toisaalta, jos luottamusta on horjutettu ja ihmisiä kohdeltu heidän ihmisarvoaan tai kunniaansa alentaen, pienistäkin asioista kasvaa helposti suuria ja esimiehen on vaikea luoda hyvää yhteistyötä ja ilmapiiriä, vaikka hän tekisi mitä.

Ihmiset ovat tarkkanäköisiä ja huomaavat aidon pyrkimyksen toimia oikein ja suorasekkaisesti. Luottamusta ei voi ostaa.

ARVOSTUS –valmentava kirja esimiehille.



# “Kohtaa rauhassa vaikeimmatkin tilanteet”

Yleiset ohjeet  
tilanteessa kuin  
tilanteessa

Esimiehen kannattaa sanoittaa omaa toimintaansa eli tuoda näkyväksi tekeminen ja ajatteleminen. On hyvä kertoa, miksi toimin niin kuin toimin ja on hyvä perustella ja kertoa päätösten taustat.

Vuorovaikutuksessa ongelmatilanteet syntyvät monesti siitä, kun viesti ymmärretään, tulkitaan tai määritellään eri tavalla kuin mitä vastapuoli on tarkoittanut. Siksi esimiestyössä on tärkeää varmistaa ymmärsikö toinen viestin siten kuin tarkoitimme, ja on hyvä myös itse varmistaa, että ymmärsi, mitä toinen tarkoitti.

**Kommentteja ja ajatuksianne?**

Arvot tulevat näkyviksi  
kriiseissä

Aktiivinen  
kuuntelu

# Kuunteletko vastataksesi vai ymmärtääksesi?

Johanna Koskimies

Certified Business & Career Coach,  
hyvinvointivalmentaja

# Valmentava ote

Arvostavaa, osallistavaa ja  
tavoitteellista yhteistyötä

Aitoa dialogia

# Arvostavan kommunikaation Lakia-malli

(Leppänen & Rauhala,  
Johda ihmistä – psykologiaa  
johtajille)

**L**äsnäoleva kuuntelu

**A**stu ulos tilanteesta

**K**unnioita

**I**lmaise itseäsi

**A**нна arvostavaa palautetta

Lakia-malli,  
mitä se  
tarkoittaa?

## Läsnäoleva kuuntelu

Ole läsnä, älä mieti muita asioita! Älä räplää laitteita tai mieti samalla muita asioita! Osoita myös kehollasi, että olet paikalla "tässä ja nyt".

## Astu ulos tilanteesta

Astu ensin mielessäsi ulos tilanteesta ja yritä nähdä se toisen näkökulmasta. Ota huomioon myös hänen tunteensa. Sen jälkeen pyri varmistamaan, että olet ymmärtänyt oikein. Mitä hän sanoi?

Lakia-malli,  
mitä se  
tarkoittaa?

## Kunnioita

Osoita myötätuntoa toista kohtaan. Sisäistä, että keskusteluissa on aina kaksi puolta. Toisen ja sinun. Yritä ymmärtää toisen näkökulmaa ja sitä taustaa, mistä hän asiaa lähestyy.

## Ilmaise itseäsi

Älä lähde hyökkäämään ja puolustautumaan, vaan kerro, miltä sinusta tuntuu. Ja kun kerrot, koeta olla mahdollisimman rehellinen ja avoin. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, miten kerrot omista tunteistasi.

”Minusta tuntuu pahalta, koska minusta me emme pääse tässä asiassa eteenpäin.”



Lakia-malli,  
mitä se  
tarkoittaa?

## Anna arvostavaa palautetta

Yritä aina löytää toisen kommentteista jotain myönteistä ja sinua hyödyttävää. Anna positiivista palautetta siitä, että toinen on tuonut oman näkökulmansa esiin ja olet oppinut siitä jotain uutta. Osoita toisen arvostamista, vaikka olisit kuinka negatiivisessa mielentilassa ja kiehuisit vihasta.

Astu askel taaksepäin ja omista tunteista ja yritä olla objektiivinen.

Miksi  
aktiivinen  
kuuntelu on  
usein niin  
vaikeaa?

Pomot ovat tottuneet päättämään.

Tai ainakin he ajattelevat, että heiltä odotetaan päätöksiä. Silloin todellinen kuunteleminen on vaikeaa.

Sitä voi kuitenkin opetella.

Miten  
pitkäkestoinen  
kriisi usein  
etenee?

Aluksi asiaa tai tilannetta ei tunnista kriisiksi

Tapahtuma seuraa toistaan

Jonkun ajan kuluttua huomaa, että tässä on  
kaava tai kuvio

YT:t johtivat  
irtisanomiseen

Tapauskuvaus  
julkissektorin  
johtajan  
kertomana

Asia lähti liikkeelle kehittämishankkeesta, jonka sain tehtäväkseni. Siihen oli sisään leivottuna odotus henkilöstövähennyksistä ja säästöistä. Toteutimme kehittämishankkeen, mutta henkilöstövähennyksiä ei toteutettu. Ne olisivat siinä vaiheessa romuttaneet hankkeen onnistumisen.

Tilanne kriisiytyi pikku hiljaa. Säästöjä edellytettiin ja tässä vaiheessa olin niihin valmis. Hoidin asiaa lähiesihenkilöni kautta, joka toimi kaupungin johdon viestintuojana. Esihenkilö oli uusi, eikä tuntenut toiminta-tapojamme, ei myöskään halunnut kuulla.

Mitä minä tein? Puhuin ja perustelin enemmän ja kovemmin. Lopputuloksena oli, että tuotannollis-taloudellisista syistä tulin irtisanotuksi, kun kaupunki aloitti YT-neuvottelut.

Kollegoille en tullut kertoneeksi, en kertonut heille enkä hakenut heidän tukeaan. Jos olisin keskustellut tuttujen, muualla työskentelevien kollegojeni kanssa, olisin ehkä saanut asiasta varhaisemmassa vaiheessa paremman kuvan.

**Kommentteja ja ajatuksianne?**

Johtajan kaikki toiminta on  
viestintää

# Miten viestimme?

Omalle esihenkilölle

Oman kaupungin ja kunnan virkamiehille ja päättäjille

Alueen tiedotusvälineille

Yhteistyökumppaneille:

- Kolmannen sektorin edustajille
- Kunnan muille toimijoille
- Koulut ja oppilaitosten henkilökunnalle ja opiskelijoille
- Järjestöjen edustajille

Entä kuinka kirjaston henkilöstö viestii työstään?

Onko alueella somettajia, jotka voisivat olla avuksi?

Kirkastuiko  
vai mureniko  
kirjaston  
merkitys  
kevään 2020  
myötä?

Mikä on tilannekuva nyt syksyllä, kirjaston  
sulkemisten jälkeen?



Onko  
mahdollista  
rakentaa  
uutta  
näköalaa?

Miten sen teen?

Ketkä ovat tukenani?

Löytyykö kirjaston puolesta puhuvia  
yhteistyökumppaneita?

Puhuvatko he kieltä, jotka kuntapäätäjät  
ymmärtävät?

Voisiko  
tilannepäiväkirja  
olla  
apuna  
kriisitilanteessa?

Tilannepäiväkirja otetaan käyttöön kriisissä

Kriisitilanteissa korostuu sen tärkeys, että sovitaan ja tiedetään tarkalleen, kuka tekee ja mitä tekee. Käytännössä siihen tulee haasteita, koska tilanne on uusi, yllättävä ja muuttuu koko ajan.

Tämän vuoksi ei välttämättä tiedetäkään, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tehdään päällekkäisiä töitä, ei olla varmoja mitä kollega tekee tai mitä päätöksiä on tehty.

Tilannepäiväkirja, johon merkitään kaikki tehdyt muutokset, päätökset, aloitetut ja/tai toteutetut toimenpiteet aikajärjestyksessä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta.

Suomen pelastusalan keskusjärjestö

[www.spek.fi/turvallisuus/organisaation-varautuminen/](http://www.spek.fi/turvallisuus/organisaation-varautuminen/)

Entä jos  
pitäisit  
työpäiväkirjaa?

Kirjaa työpäiväkirjaan ne asiat

- jotka mietityttävät
- aiheuttavat huolta
- henkilöstöön liittyvät pienetkin ongelmat
- kiinteistöön tai kirjastotilaan liittyvät asiat

## Poimintoja vastauksistanne

Korona-aika. Selvitty on mielestäni avoimuudella, keskustelemalla paljon henkilökunnan ja oman esimiehen kanssa, yhteinen ymmärrys haasteiden edessä on auttanut. Ymmärrystä olen saanut lähipiiriltä, esim. ystävältä jolla yksityispuolelta kokemusta yt-neuvotteluista/organisaatio- uudistuksista. Se on antanut näkökulmaa. Olisin kaivannut kuntaorganisaatiossa jämäkämpää etäjohtamista. Oma esimies oli erittäin hyvänä tukena, mutta muuten esim. kunnanjohtaja ei ottanut edes symbolista roolia kriisissä (viesti henkilöstölle, arvostava laskeutuminen henkilöstön tasolle).

Maan hallituksen, AVI:n ja kunnan päätökset kirjastojen sulkemisesta ja erilaisista käyttörajoituksista, joista selvittiin hyvin. Apua sain lähiesimieheltä, toimialajohtajalta, kaupungin pandemiaryhmältä, Vaski-kirjastojen johtajilta jne. Juuri sopivat tahot.

Avuksi  
kuunteleva  
kollega

Johtaminen on yksinäistä puuhaa

Kaikkea ei voi kaataa läheisilleen. Heille kertominen auttaa tunnekuorman kantamisessa, mutta ei välttämättä avaa uutta näkökulmaa asiaan.

Kollegan kanssa voisi katsoa asiaa vähän etäämpää – ottaa ikään kuin askelen taaksepäin ja katsoa kuvaa kauempaa

**Kommentteja ja ajatuksianne?**

Ryhmä-  
keskustelun  
aihe

Keskustelkaa aiheesta

Löytyisikö kollega tai kollegarinki, joka sopii  
tuesta kriisin hetkellä?

Keskustelun  
apuna voi  
käyttää  
**UOMA-**  
kysymyksiä

**U** = Uudet ideat: Mitä uusia ideoita sait?

**O** = Oivallukset: Mitä oivalsit?

**M** = Mietityttävät: Mitä jäät miettimään  
ja pohtimaan?

**A** = Aikomukset: Mitä aiot soveltaa  
arkeesi käytännössä?



# Tauko & ryhmä- keskustelut

.



Tervetuloa  
takaisin!

Mistä keskustelitte?  
Mitä nousi esiin?

Kiitos!

[Kirsti@virtaavalmennus.fi](mailto:Kirsti@virtaavalmennus.fi)