

Johtaminen kriisitilanteessa

Mikaela Wulff



Tekijä(t) Mikaela Wulff	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtaminen kriisitilanteessa	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 1
<p>2020 puhjennut koronaviruskriisi asetti monet yhtiöt suureen kriisiin. Kriisi aiheutti taloudellista ahdinkoa, konkurssseja ja irtisanomisia. Kriisi asetti johtajat tilanteeseen, mikä oli monelle täysin uusi. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan johtamista kriisitilanteissa ja sitä käsitellään osittain koronaviruskriisin kautta. Tutkimus aloitettiin koronakriisin alettua maaliskuussa 2020.</p> <p>Työn tavoitteena oli selvittää, miten johtajat johtavat yritystä kriisitilanteessa. Työ rajautuu sisäiseen johtamiseen ja johtajina tutkimuksessa toimivat yritysjohtajat. Työlle asetettujen alaongelmien avulla selvitettiin, miten johtajat ennakoivat kriisejä, johtajan suunnitelmaa kriisin puhjettua, miten uudet tehtävät delegoidaan kriisiin puhjettua sekä johtajan kommunikaatiota kriisin aikana.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi tutkimuskysymyksen ympärillä olevia käsitteitä. Keskeisimmät käsitteet ovat johtaminen, kriisitilanteet, johtamistaidot ja kommunikaatio kriisin aikana. Työ toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä haastatellen viittä yritysjohtajaa. Tiedonkeruuseen käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin 2020 kesäkuun ja heinäkuun aikana.</p> <p>Työn lopussa analysoidaan teoreettisen viitekehyksen ja empiiristen osion avulla johtamista kriisitilanteessa. Johtopäätöksissä edetään alaongelmien avulla kohti tutkimuskysymystä.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että johtamiseen kriisitilanteessa ei ole yhtä ainoaa tapaa. Kriisiä voidaan ennakoida tietyillä valmisteluilla tai edetä johtajan kokemuksen avulla. Kriisin puhjetessa johtajan pitää reagoida nopeasti ja tehdä heti päätöksiä. Tarvittaessa on hyvä perustaa kriisiryhmä, joka työstää kriisiin liittyviä asioita. Johtajan kommunikaatio muuttuu kriisin aikana. Kommunikaatiosykli muuttuu tiheämmäksi ja informaatiota jaetaan enemmän kuin ennen kriisiä.</p>	
Asiasanat Johtaminen, kriisitilanne, johtaja, kommunikaatio	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
1.2	Peittomatriisi.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne ja käsitteet.....	3
2	Johtaminen ja kriisitilanteet	4
2.1	Johtaminen.....	4
2.2	Kriisitilanne	8
2.3	Johtamistaidot kriisin aikana	11
2.4	Kommunikaatio kriisin aikana.....	14
3	Tutkimus johtamisesta kriisin aikana	18
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	18
3.2	Tutkimuksen kohde ja tavoite.....	20
3.3	Tutkimuksen tulokset.....	21
3.3.1	Yrityksen kriisitilanteiden ennakointi	22
3.3.2	Johtajan suunnitelma kriisin puhjettua	23
3.3.3	Uusien tehtävien delegointi kriisitilanteessa.....	24
3.3.4	Johtajan kommunikointi.....	25
4	Pohdintaa	27
4.1	Johtopäätökset.....	27
4.2	Kehittämissuhteet.....	30
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	31
4.4	Oppimisprosessi.....	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	38

1 Johdanto

Aloitin opinnäytetyön maailmassa vallitsevan koronaviruskriisin aikana. Työssä käytetään koronaviruskriisiä nimellä korona. Tiesin jo ammattikorkeakoulun aloitettuani, että haluan liittää johtamisen opinnäytetyöhöni. Johtaminen on ollut aina mielenkiintoinen aihe ja sellainen asia, jonka parissa haluan työskennellä tulevaisuuden työelämässä. Kun taloudelliset vaikeudet alkoivat näkyä mediassa koronan puhjettua ja varsinkin, kun suuri määrä yt-neuvotteluita käynnistettiin, totesin johtamisen näissä olosuhteissa olevan mielenkiintoinen ja haastava aihe. Viimeisin oivallus aiheeseen tuli, kun kuulin ystäviltäni hieman kehoista johtamisen tilanteista koronan keskellä.

Korona on ainutlaatuinen siinä mielessä, että tämän tasoista katastrofia ei ole ennen koettu. Korona levisi ihmisten tietoisuuteen keväällä 2020 ja ei mennyt kauaa, kun maihin julistettiin poikkeustiloja. Matkustusta alettiin rajoittaa, yritykset lomauttivat työntekijöitään ja elettiin suuren epätietoisuuden keskellä. Pian tajuttiin koronan pysyvän maailmassa pitkään ja se tarkoitti yrityksille myös tiukkaa pohtimista heidän tulevaisuudestaan.

Aihe on tärkeä työntekijöiden hyvinvoinnin, esimiehen hyvinvoinnin sekä tietenkin taloudellisten vaikutusten näkökannalta. Kriisin iskiessä ei ole aikaa harjoitella tai alkaa tekemään suunnitelmia. Tämä tarkoittaa johtajille haastavaa tilannetta, kun päätöksiä pitäisi tehdä heti. Organisaatioiden pitää tarvittaessa pystyä nopeasti muokkaamaan toimialaansa pysyäkseen hengissä. Johtajilla on langat käsissään ja heidän päätöksillään tässä tilanteessa on iso painoarvo. Minua kiinnostaa, miten johtajat on koulutettu tähän vai onko ollenkaan. Voisiko olla niin, että koronan jälkeen kriisitilanteiden koulutuksiin keskityttäisiin?

Tutkin aihetta, koska se on ajankohtainen ja tärkeä yhtiön kyvyille selvitä hengissä sekä yhtiön sisäiselle dynamiikalle. On mielenkiintoista tutkia, miten johtajat ovat tästä selvinneet ja mitä keinoja he ovat käyttäneet. Voisiko jonain päivänä kriisitilanteiden koulutuksesta tulla osa johtamisen koulutusta? Mikä on tehokkain tapa johtaa kriisitilanteessa? Oma mahdollista johtajan uraa varten, toivon oppivani paljon haastateltaviltani ja teoreettisesta viitekehystä. Työni rajautuu organisaation sisäiseen johtamiseen ja siihen, miten asiat tapahtuvat yhtiön sisällä.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on ratkaista tutkimuksen pääongelma, miten johtaa kriisitilanteessa. Pääkysymys ratkaistaan neljän alaongelman avulla. Johtamista tarkastellaan yritysjohtajien toimesta.

Työn pääongelmaa lähdetään ratkaisemaan neljän alaongelman avulla, jotka tulevat esille alla olevasta listasta. Työssä haastatellaan viiden eri alan yritysjohtajaa ja sitä kautta saadaan laajempi ymmärrys, miten yrityksiä johdetaan kriisitilanteessa. Tutkimuksessa ei keskitytä sukupuolten väliseen eroon. Työssä keskitytään organisaation sisäiseen toimintaan kriisin aikana ja ei lainkaan ulkoiseen.

Pääongelma:

Miten johtaa yritystä kriisitilanteessa?

Alaongelma:

Yrityksen kriisitilanteiden ennakointi

Johtajan suunnitelma kriisin puhjettua

Uusien tehtävien delegointi kriisitilanteessa

Johtajan kommunikointi

1.2 Peittomatriisi

Peittomatriisin tarkoituksena on luoda nopea katsaus opinnäytetyölle. Se toimii tehokkaana apuvälineenä, kun arvioidaan, vastaako työn sisältö asetettuun tutkimuskysymykseen. Taulukko 1. kuvaa opinnäytetyön neljän alaongelman ja niiden yhteyden raportin teoreettisen viitekehyksen lukuihin, haastattelun kysymyksiin ja tutkimuksen tuloksiin.

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Haastattelun kysymykset	Tulokset
Yrityksen kriisitilanteiden ennakointi	2.1, 2.2	1,2,3	4.1
Johtajan suunnitelma kriisin puhjettua	2.1, 2.2, 2.3	4,5	4.1
Uusien tehtävien delegointi kriisitilanteessa	2.2, 2.3	5	4.1
Johtajan kommunikointi	2.3, 2.4	4	4.1

1.3 Tutkimuksen rakenne ja käsitteet

Tämä opinnäytetyö jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Luku 2 käsittelee teoriaosuuden ja empiirinen osa alkaa luvusta 3. Luvussa 4 avaan tutkimukseni johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia. Käyn läpi myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi käsittelen oppimisprosessia.

Teoriaosuudessa käsitellään johtamista, johtamistaitoja kriisin aikana, kriisejä ja kommunikaatiota kriisin aikana. Empiirisessä osuudessa avataan kvalitatiivisen tutkimuksen teoriataustaa ja siitä siirrytään purkamaan teemahaastattelun tuloksia. Tuloksista siirrytään tutkimuksen johtopäätöksiin.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat johtaminen, kriisi ja kommunikaatio. Käsitteet määritellään seuraavasti:

Johtamisen käsitteessä keskitytään organisaation ylimmällä tasolla oleviin henkilöihin. Johtamisessa alaiset saadaan toimimaan halutulla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on toimintaprosessin kontrollointia, arviointia, organisointia, suunnittelua ja päätöksen tekoa. (Työturvallisuuskeskus.)

Kriisi sanalla on useita merkityksiä. Sitä kuvailaan uhkana, mahdollisuutena, ratkaisevana käänteenä, äkillisenä muutoksen tai kohtalokkaana häiriönä. Se on väliaikainen tila, missä haetaan uusia toimintamalleja, millä toimia. Yksilötasolla kriisit voidaan jakaa elämänvaihe- ja traumaattisiin kriiseihin. (Saarelma-Thiel 2009 ,10-16.)

Väestöliiton (Väestöliitto 2018) mukaan, **kommunikaatiolla** tarkoitetaan kahden tai usean ihmisen välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus voi olla puhetta, eleitä, ilmeitä, ääntelyjä tai katseita. Tärkein kommunikaation muoto on puhuminen.

2 Johtaminen ja kriisitilanteet

Tässä luvussa tarkastellaan johtamisen ja kriisitilanteen käsitteitä yleisesti. Aluksi perehdytään johtamiseen ja siitä siirrytään kriisitilanteisiin. Käydään läpi kriisin syntyä, kriisin etenemistä ja tapoja hallita kriisejä. Lopussa paneudutaan johtamisen taitoihin kriisin aikana sekä kommunikaatioon kriisin aikana.

Yksi tärkeimmistä mittareista johtajien ja organisaatioiden menestyksen kasvun kannalta on kyky kohdata epäonnistumiset ja heikot hetket. Selviytyminen on vaihtoehto lyhyeksi ajaksi mutta se ei kehitä pitkällä tähtäimellä. Parhaimmillaan selviytyjästä voi tulla menestyjä ja hyvin johdettuna, kriisi voi antaa vauhtia sekä henkilökohtaiseen että liiketoiminnan kasvuun. (Sorainen 2018, 196.) Hyvä johtaminen ja viestintä ovat kykyä ja uskallusta astua ulos omista kuplista. Mitä lähemmäs uskaltautuu kriittisiä kuplia, sen paremmin voi ennakoida ongelmia ja ennaltaehkäistä niitä sekä ymmärtää arvostelua. (Sorainen 2018, 233).

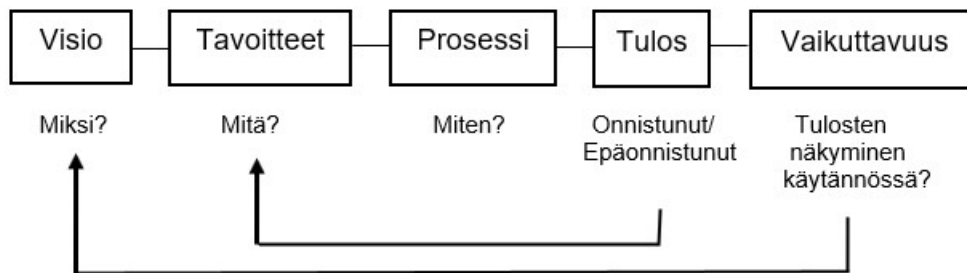
Organisaation johtajilta ja asiantuntijoilta vaaditaan vastuullisuutta. Vastuuttomat toimet näkyvät heti asiakkaiden, kuluttajien ja muiden yleisöjen palautteesta. Vastuullisuus avaa päätökset, prosessit, syyt ja seuraukset vapaasti arvioitaviksi ja kommentoitavaksi. Jos ei johtaja niitä itse avaa, niin joku muu tekee sen. (Sorainen 2018, 235.)

Johtaminen nähdään tietyssä valossa myös pelinä, jossa tuomaristona toimivat sekä esimiehet että alaiset. Tämä on jatkuva prosessi. Johtajankin elämänlaatu paranee, jos hän pystyy pitämään työryhmänsä ja johdettavat tyytyväisenä. Elämä on mukavampaa, jos pystyy työskentelemään ilmapiirissä, jossa ei tarvitse tuskailla tai pelätä ihmissuhteisiin liittyvien ongelmien kanssa. (Hiltunen 2012, 1.3.)

2.1 Johtaminen

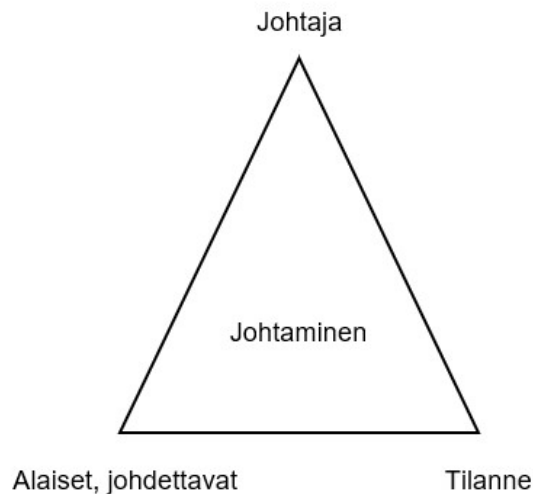
Johtajan työ on saada ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla. Vuorovaikutusprosessissa toimivat ihmiset ja se on johtajan toimista kiinni, miten tämä prosessi saadaan toimimaan. (Hiltunen 2012, 2.) Viitalan ja Jylhän (Viitala & Jylhä 2013, 13) mukaan johtaminen on tavoitteellista ja vuorovaikutteista työtä. Näillä keinoilla saadaan koko organisaatio kohti samaa tavoitetta. Johtajuuden määritelmässä toistuvat pääelementit: tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen.

Johtamisen yksinkertaisessa prosessimallissa Sydänmaalakka (2019, 138-139) havainnollistaa johtamisen vuorovaikutusprosessina kuviossa 1. Siinä johtaja vaikuttaa alaisiinsa, jotta saavutetaan halutut tavoitteet. Prosessi sisältää tavoitteiden asettelua, suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, motivointia, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Johtamiselle on määritelty tietyntylaisia lainalaisuuksia mutta kokonaisuuden hallinta on yhtä paljon taidetta kuin tiedettä.



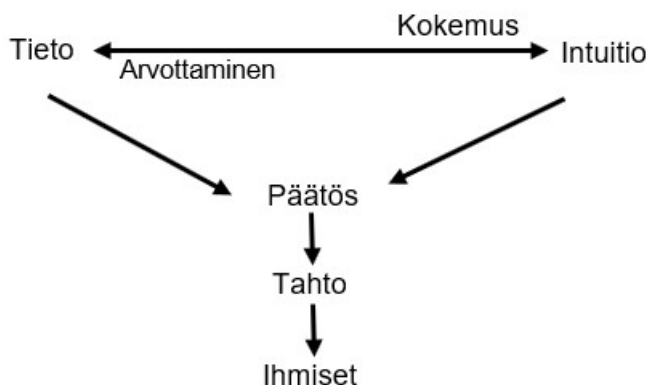
Kuvio 1. Johtamisen yksinkertainen prosessimalli (mukaillen Sydänmaalakka 2019)

Viitalan ja Jylhän (Viitala & Jylhä 2013, 13) mukaan johtamiseen vaikuttavat kolme tekijää: johtaja itse, johdettavat ja tilanne. Kuviossa 2 havainnollistetaan johtamiseen vaikuttavat tekijät. Organisoiduissa ryhmissä johtaminen on aina läsnä ja johtamisen tarve, luonne ja mahdollisuudet vaihtelevat riippuen, mikä tilanne on kyseessä. Johtaja kehittää jatkuvasti johtamistaan ja se muotoutuu ajan saatossa. Johtamisessa tulee esille eri piirteitä ja ne näkyvät johtamisessa. Näitä piirteitä ovat johtajan ihmiskäsitys, arvot, kokemukset, uskomukset, tietämys, osaaminen, motiivit ja henkilökohtaiset piirteet. Johtamisessa heijastuu myös hänen aiempi johtamiskokemus sekä muu historia. Konkurssin läpikäynyt voi olla varovaisempi ja hyviä tuloksia aikaan saanut voi olla reilusti rohkeampi.



Kuvio 2. Johtamisen kolme elementtiä (mukaillen Viitala & Jylhä 2013)

Kuviossa 3 esitellään tiedon käyttämistä johtamisen välineenä. Keskeinen asia johtamisessa on johtamisen tahto. Jos johtajalla ei ole näkemystä, miten hän haluaa asioiden tapahtuvan, johtamista ei tapahdu. Joskus tämä tahto tulee ylemmältä taholta, kuten organisaation huipulta tai viranomaiselta mutta useimmiten johtajalla on laaja vapaus toteuttaa omaa tahtoaan. Jotta johtaja säilyttää auktoriteettinsa, pitää hänen viestittää tahtotilan olevan myös hänen omaansa, eikä ainoastaan esimiesten tahtoa. (Hiltunen 2012, 2.1.) Tahtotila muodostetaan sillä, että päättää mitä tahtoo. Päättäminen on valintaa vaihtoehdoista, jotka pitää arvottaa ja päätös syntyy tiedon ja intuition summalla. Suurin osa johtajan työnkuvasta on päätöksentekoa. (Hiltunen 2012, 2.2.)



Kuvio 3. Tiedon käyttäminen johtamisen välineenä (mukaillen Hiltunen, 2012)

Hyvään johtamiseen kuuluu hyvien suoritusten palkitseminen, kannustaminen ja parempaan suuntaan ohjaaminen. Työelämässä suuri haaste on, miten johtamisella saadaan tulostavoitteet muutettua innostavaksi peliksi, jossa on vain voitettavaa eikä ahdistavaa häviämisen uhkaa. (Hiltunen 2012, 1.5.) Jokainen tehokas johtaja on intohimoinen työtään

kohtaan. Työskentelyyn käytetty aika ja energia vaativat rakkauteen liittyvää sitoutumista sekä vakautta. (Warren 1999, 4.) Viitalan ja Jylhän (Viitala & Jylhä 2013, 13) mukaan johtamisessa korostuu yhteistyö johdettavien kanssa ja johtamisen olevan silloin tehokkainta.

Johtamistyö voidaan jakaa eri tasoihin. Keskeisin rooli yrityksessä on hallituksella. Osakeyhtiömuodoissa on aina hallitus. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä itsenäisemmin johtaja johtaa. Mitä enemmän johtaja yrityksestä omistaa, sitä enemmän hänellä on aitoa valtaa yrityksen asioissa ja itse johtamisessa. Suurissa yrityksissä ylimmälle johtopaikalle palkataan toimitusjohtaja. Täten hallitus on toimitusjohtajan esimies ja puolestaan toimitusjohtaja valitsee omat alaisensa. Toimitusjohtajan tärkein keskustelukumppani yhtiöön koskevilla tärkeillä asioilla on hallitus. (Viitala & Jylhä 2013, 13.)

Esimiehen ja alaisen henkilökemiat perustuvat vuorovaikutussuhteeseen. Esimiehellä on oman roolinsa ja asemansa vuoksi valta vaikuttaa alaistensa tekemisiin. Niin on myös alaisilla esimiehiin. Työntekijällä saattaa olla pidempi kokemus ja täten esimies saattaa tietyissä tilanteissa turvautua työntekijään. Laajojen koulutusmahdollisuuksien myötä esimiesten ja työntekijöiden osaamiskuilu on kaventunut. (Nurmi 2006, 133.) Viitalan ja Jylhän (2013, 13) mukaan johtajan toiminta alaisten suuntaan riippuu laajemmasta sosiaalisesta rakenteesta, kuin ainoastaan johtajasta ja alaisesta itsestään. Tähän vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat esimiehen yläpuolella olevat johtajat sekä muut vahvasti mukana olevat sidosryhmät.

Työntekijöillä on välttämättömiä odotuksia ja tarpeita, joita johtajien oletetaan tyydyttävän. Työntekijät kaipaavat johtajilta merkitystä ja suuntaa työnteolle kuten tavoitteita. Luottamusta johtajalta sekä johtajaa kohtaan, jotta muodostuisi autenttisia suhteita ja johdonmukaisuutta. Toivoa ja kovuutta energisellä ja sitoutuneella johtamisella, jotta voidaan luottaa kaiken menevän hyvin. Tuloksia uteliaalla, uskaliaalla ja sitoutuneella tavalla, joka kestää epäonnistuneitakin yrityksiä. Tehokkaat johtajat tuovat näkökulmaa, intohimoa ja merkitystä organisaation tarkoituksen määrittelyprosessiin. (Warren 1999, 3-6.) Pelkkä vastuun ottaminen ei liity auktoriteetin säilyttämiseen, vaan kyse on myös johdon uskottavuudesta. Samoin kuin sotien taistelukentillä kenraalilta loppuu usko voittoon, on loppu lähellä. Nykyelämässä kukaan ei halua olla sellaisen johdettavana, joka ei usko esittämäänsä lujasti ja syvästi. (Hiltunen 2012, 2.1.)

Tulevilla johtajilla pitäisi olla hallinnassaan ihmisen käyttäytymisen perusasioiden alkeet. Erityisesti jos heidän oletetaan pystyvän johtamaan motivoivalla tavalla ja tehokkaasti isoja ihmisryhmiä, vain muutaman vuoden päästä valmistumisestaan. (Hiltunen 2012, 1.5.) Ajatellaan, että johtajalla on erilaisia rooleja tehtävässään. Nämä roolit muodostuvat

ympäristön odotuksista ja ne säätelevät, mitä pidetään sopivana ja toivottuna käytöksenä. Roolit on jaettu kolmeen päärooliin. **Ihmissuhderoolissa** johtaja toimii yrityksen kuulakuvana ja yhteyshenkilönä yrityksen sidosryhmiin. Keskeisimmässä roolissa johtaja valitsee henkilöitä yritykseen ja hoitaa henkilöstösuhteita. **Tiedonkäsittelijänroolissa** johtaja hankkii tietoa organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Tätä tietoa hän jakaa organisaatiossa. Sidosryhmille taas hän jakaa organisaatiota koskevia tärkeitä asioita. **Päätöksentekorooolissa** johtaja käynnistää muutosprosesseja ja tekee organisaatiota koskevia päätöksiä. Johtaja toimii myös häiriötilanteissa ratkaisijana ja konfliktien estäjänä. (Viitala & Jylhä 2013, 13.)

2.2 Kriisitilanne

Nurmen (2006, 36-37) mukaan ihmiset reagoivat vaistoillaan hätätilanteissa. Luonnollinen reaktio on väistää tai paeta ja kun pakeneminen ei onnistu, tulee jähmettyminen. Saarelma-Thielin (2009, 10) mukaan kriisi on väliaikainen epätietoisuuden ja epäjärjestyksen tila, josta on kyvytön selviytymään tutuin ongelmanratkaisukeinoin. Kriisitilanteista tutut toimintamallit eivät ratkaise ongelmaa, eikä uutta toimintamallia vielä ole.

Ihmiset reagoivat kriisi- ja hätätilanteisiin eri lailla. 12-25% reagoi rauhallisesti ja sen seurauksena koettavat heti auttaa muita. Näillä henkilöillä on hyvät valmiudet tilanteisiin oman kokemuksen ja koulutuksen kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet, persoonallisuus ja muu lahjakkuus antavat näille henkilöille paremmat valmiudet analysoida tilannetta ja käyttäytyä sitten sen mukaisesti. 50-75% ihmisistä järkyttyvät ja ovat sekavia. Heitä pystytään kuitenkin opastamaan muiden auttamisessa. 10-25% reagoi todella voimakkaasti psyykkisellä tasolla. Tässä on tyypillistä täydellinen avuttomuus, aggressiivisuus, syyllisten etsiminen ja tuomiolle vaatiminen. (Nurmi 2006, 39-41.)

Kriisi voi yllättää jokaisen organisaation ja kriisit ovat yhtäkkisiä, arvaamattomia ja seuraamuksiltaan ennakoimattomia. Kriisin puhkeaminen vaatii organisaation jokaiselta ihmiseltä paljon. (Seeck & Hakala 2009, 5-6.) Kriisien synty on yleensä todella monimutkainen prosessi ja siihen liittyy monta tekijää. Kriisit alkavat usein organisaatioiden häiriöistä, ulkoisista uhkista sekä asioiden huonosta hoidosta. Joskus kriisit lähtevät vain yhdestä tekijästä mutta joskus ne voivat olla monen tekijän summa. Yksilöiden lukuisat epäonnistumiset ja virheet organisaatiossa voivat johtaa kriiseihin. Jotta pystyy ymmärtämään, miten organisaatio voi itse luoda itselleen kriisin, pitää ymmärtää organisaatorakenne. (Kovoor-Misra 2019, 29-31.) Organisaation ulkoinen ympäristö kuten asiakkaat, omistajat, tavaran-toimittajat sekä alan poliittiset, sosiaaliset, juridiset maassa missä organisaatio operoi, voi

muotoutua uhaksi ja pahimmillaan kriisiksi. (Kovoor-Misra 2019, 37.) Taulukossa 2 esitellään kriisin alueita sekä tyypillisiä kriisejä näistä alueista.

Taulukko 2. Kriisi esimerkkejä (mukaillen Kovoor-Misra 2019)

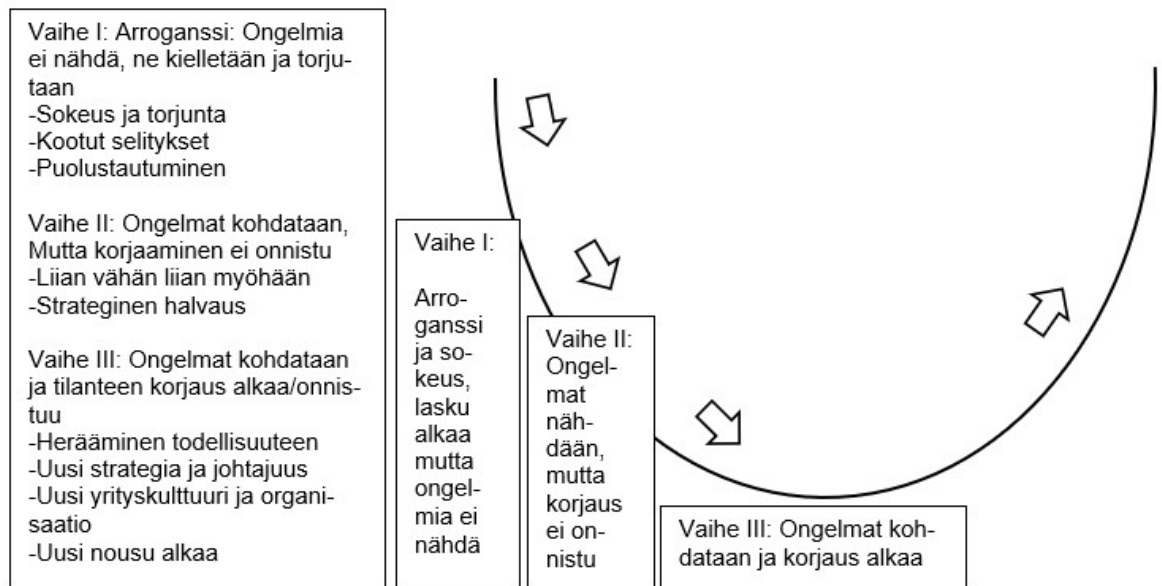
Kriisin alueet	Kriisi esimerkit
Tekniset kriisit	Räjähdykset, tulipalot, kyberhyökkäykset
Taloudelliset kriisit	Konkurssit,
Ihmisen ja sosiaaliset kriisit	Terroristi-iskut, sabotaasit, työväkivalta, kuolemat
Poliittiset ja julkisuuskuvan kriisit	Negatiivinen julkisuus, joka johtaisi sidosryhmien tuen menettämiseen
Eettiset kriisit	Korruptio
Oikeudelliset kriisit	Vakavat lainrikkomukset
Luonnon kriisit	Luonnonkatastrofit kuten tsunamit, hurrikaanit, maanjäristykset

Skoglundin (2004, 9-11) mukaan kriisit saavat alkunsa tapahtumasta, joka on ihmiselle tai yrityksen aineellisille tai aineettomille arvoille uhka. Skoglund jakaa uhat sisäisiin ja ulkoiisiin. Ulkoisilla tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelta tulevia uhkia ja sisäisillä yrityksen sisäpuolelta tulevia uhkia. Sisäisiä uhkia ovat muun muassa tietovahingot, kavallukset, tuotevirheet, sukupuoliset häirinnät, toimitusjohtajan erottaminen ja talous- ja rahoituskriisit. Ulkoisia uhkia ovat muun muassa pommiuhka, kidnappaus, haasteet tai oikeusprosessit ja finanssikriisit.

Kaikista ongelmista ei nousta kriisin tasolle. Ollakseen kriisi, ongelman pitää olla uhka organisaation selviytymiselle tai tärkeimmille tavoitteille tai sen ratkaiseminen on kiireellistä. (Kovoor-Misra 2019, 47.) Kriisin kaari on aina liian pitkä, koska toimiin ei lähdetä tarpeeksi ajoissa. Syy tähän on usein se, että ei olla varmoja siitä, onko kyseessä kriisi (Tonttila 2020).

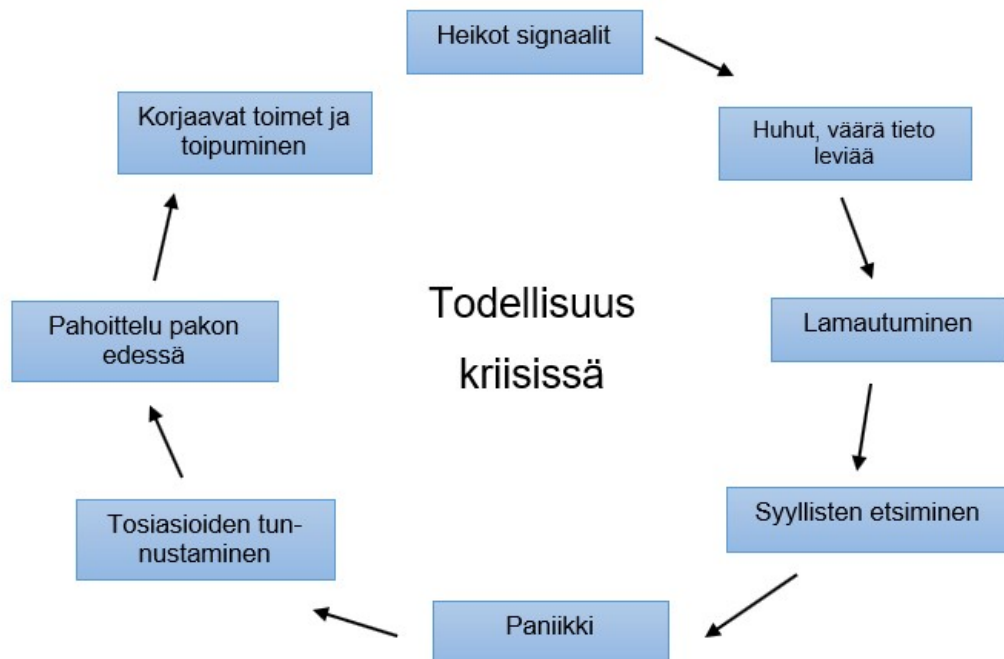
Menestyvissä yrityksissä kriisi etenee yleensä kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa ei välttämättä nähdä menestyksen synnyttämän arroganssin takia uhkaa tai ne sen sijaan kielletään. Toinen on ongelmien tunnustaminen mutta ratkaiseminen epäonnistuu. Kolmanneksi luetellaan ongelmien kohtaaminen rehellisesti ja ratkaiseminen onnistuu. Kriisien yleisimmät syyt ovat yritysjohton arroganssi ja sokeus. (Kurkilahti & Äijö 2011, 2.3.) Mitä taitavampi johtaja on vuorovaikutustaidoissa, sitä varmemmin hän huomaa potentiaalisen tai lähestyvän kriisin (Sorainen 2018, 234). Kuviossa 4 esiintyy hyvin

tyypillisiä reagoitintapoja kriiseihin mutta jokainen yritys etenee eri tavalla, joten yhtä ainutta kriisimallia ei voi esittää. Kriisin aikajana voi olla vuosista kymmeneen vuosiin. (Kurkilahti & Äijö 2011, 2.3.)



Kuvio 4. Kriisin kaava (mukaillen Kurkilahti & Äijö 2011)

Tonttilan (2020) mukaan kriisi etenee todellisuudessa kuvion 5 mukaisesti. Kriisi alkaa heikoista signaaleista ja huhut alkavat pikkuhiljaa leviää. Lamautumisen jälkeen siirrytään syyllisten etsimiseen ja siitä seuraa paniikkitila. Tosiasioiden tunnustamisen jälkeen pahoitellaan ja siitä siirrytään korjaaviin toimenpiteisiin ja toipumiseen.



Kuvio 5. Todellisuus kriisissä (mukaillen Tonttila 2020)

Jaquesin (2011) mukaan kriisinhallinnan perinteinen tapahtumalähestymistapa määrittelee kriisinhallinnan taktisena toimena, joka keskittyy tapahtumien reagointiin. Kuinka valmistautua käynnistyvään tapahtumaan ja miten reagoida sekä toimia, kun se tapahtuu. Prosessilähestymistavassa kriisinhallinta nähdään osallistavana toimena johtajan jatkuvassa kehitystyössä, joka käynnistyy hyvissä ajoin ennen laukaisevaa tapahtumaa.

Taulukko 3. Tilannekuvan rakentaminen (mukaillen Tonttila 2020)

Tilannekuvan rakentaminen kriisissä	
Mitä tiedetään varmasti?	Mitä ei tiedetä?
Mitä voimme kertoa?	Mitä emme voi kertoa?
Mitä teemme?	Mitä emme saa tehdä?

Taulukossa 3 luetellaan kysymyksiä, joiden avulla yritys pystyy luomaan tilannekuvan käynnissä olevasta kriisistä. Tonttilan (2020) mukaan nämä asiat pitää olla kirjoitettuna ylös jokaisessa yrityksessä ja ne pitää olla esillä kaikkien nähtävillä. Tilannekuvaa pitää päivittää jatkuvasti. Aineen, Nurmen, Ossan, Penttilän, Salmen & Virtasen (2011, 226) mukaan luotettava tilannekuva ja oikean tiedon saatavuus ovat välttämättömiä, jos tilanne halutaan pitää hallinnassa ja tehdä päätöksiä. Häiriötilanteissa joudutaan tekemään useita laaja-alaisesti vaikuttavia ja nopeita päätöksiä. Silloin korostuu tarkoituksenmukainen ja nopea, oikeisiin tietoihin ja arviointiin perustuva tilannetietoisuus. Häiriötilanteissa on turvattu johtamiselle parhaat mahdolliset edellytykset. Tonttila (2020) muistuttaa, että joskus päätöksiä pitää tehdä ennusteiden mukaan. Ennustukset eivät aina ole tarkkoja mutta tulevaisuutta selventää etukäteen tehty tilannekuvan työkalu.

Kriisistä toipuessa on tärkeää luoda hyvien uutisten virtaa organisaation sisällä sekä tehdä toipumisen edistysaskelista näkyviä kaikille. Yleisesti on hyvä suhtautua ja sitoutua kriisiin maratonina eikä sprinttinä. Kriisi on pitkä ja toipuminen kesää pitkään. (Tonttila 2020.)

2.3 Johtamistaidot kriisin aikana

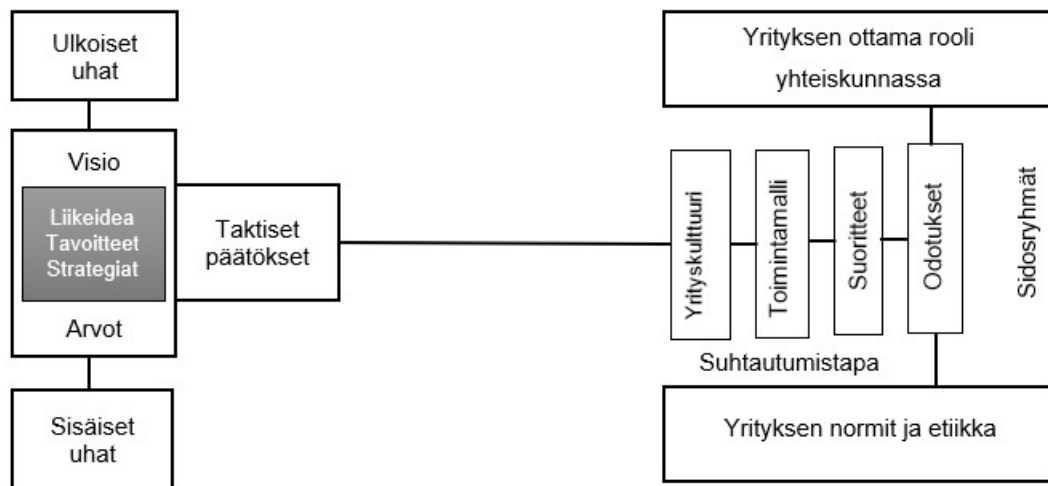
Kriisijohtaminen alkaa jo ennen kriisin alkamista. Kriisi kehittyy eikä vain tapahdu ja tämän vuoksi kriisivalmiutta painotetaan pelkän kriisijohtamisen sijaan. Kriisijohtaminen on pitkäjänteistä, suunnitelmallista toimintaa ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. (Seeck &

Hakala 2009 5-6.) Kriisin iskiessä organisaation johtajille asetetaan paljon paineita. Ensimmäisen reaktion tulisi olla nopea, paikkansapitävä ja johdonmukainen. (Seeck & Hakala 2009, 15.)

Kriisin suhteen voi olla ristiriitaisia intressejä. On olemassa tilanteita, joissa ei ole selkeää mustaa tai valkoista ratkaisua. Kaikki mahdolliset ratkaisut ovat yhdeltä kannalta positiivisia ja yhdeltä kannalta negatiivisia. Tässä tilanteessa johtaja voi noudattaa itsevastuun periaatetta. Itsevastuun periaatteella tarkoitetaan tapaa, jolloin johtaja tutkii kriittisesti omaa asennettaan ja käytöstään ristiriitatilanteen syttyessä. Mikäli vian etsiminen olisi aina toisissa osapuolissa, tulisi ristiriitoja useasti. Johtaja voi vaikuttaa vain omaan toimintaansa ja itsevastuun periaatteella on mahdollista välttää useita konflikteja. (Kortesuo 2017, 23-24.)

Ennen kuin aloitetaan työ kriisivalmiuden työstämiseen, luodaan projektiryhmä. Ydinryhmä koostuu neljästä kuuteen henkeä ja mukaan otetaan lisää ihmisiä, mikäli tarvitaan. Tällä ryhmällä tavoite on sama kuin kriisiryhmällä. Ryhmä koostuu naisista ja miehistä, jotta työn laatu paranee. Miehet ja naiset täydentävät toisiaan. Ryhmän olisi hyvä koostua puheenjohtajasta, ideoijasta, sihteeristä, asianajajasta ja humanistista. (Skoglund 2004, 20-21.) Huhtalan ja Hakalan (2007, 170) mukaan kriisiorganisaatiossa viestinnän asema pitää asettaa keskeiseksi. On tärkeä varmistaa, että viestintä ja kriisijohto saavat päivitetyn tilannekuvan sekä tietoa jatkuvasti ja ymmärtävät sen samalla tavalla. Viestinnän ja kriisijohdon toimitilat on hyvä asettaa mahdollisimman lähelle toisiaan.

Skoglundin (2004, 15-16) mukaan kriisivalmiuden rakentaminen ei onnistu, mikäli sitä ei mukauteta koko yrityksen organisaatioon. Kriisivalmiuden rakentaminen lähtee siitä, mitä yritys tekee. Kun ymmärretään yrityksen liiketoiminta ja siihen liittyvät alueet kuten liikeidea, tavoitteet, strategiat ja taktinen toiminta, pystytään selvittämään, mitä voi tapahtua (Skoglund 2004, 21). Kuviossa 6 hahmotellaan kaikki tärkeät tekijät kriisivalmiuden luomisessa.



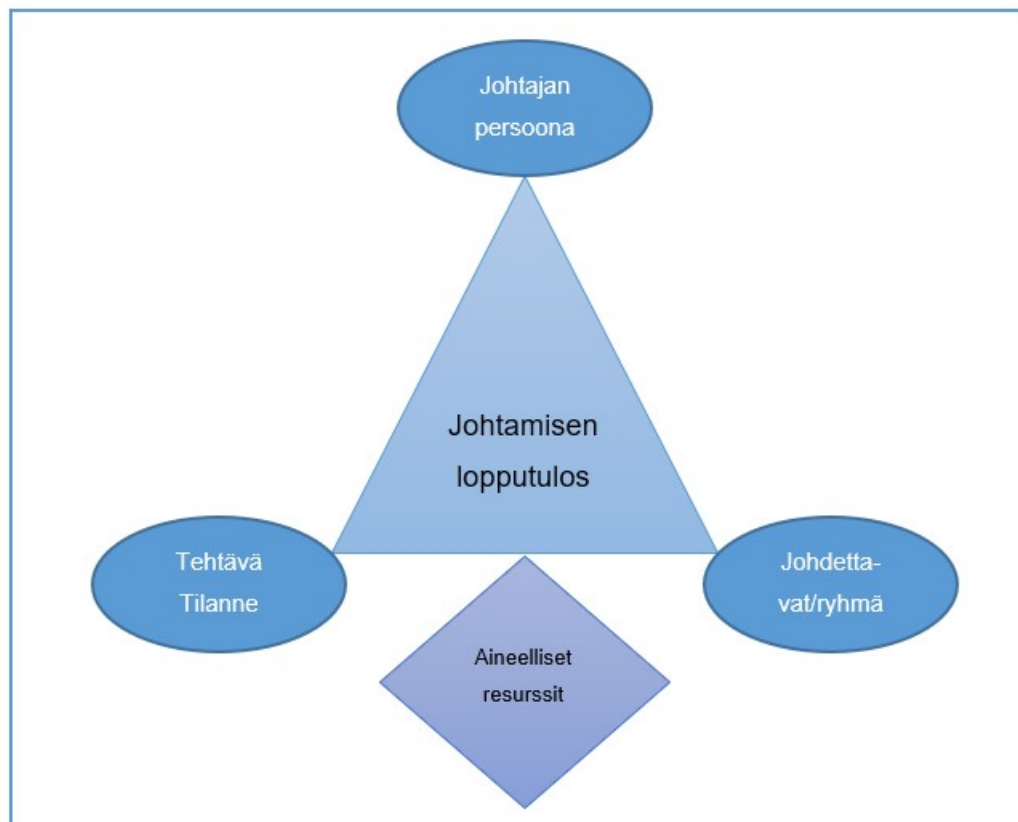
Kuvio 6. Kriisivalmiuden luominen (mukaillen Skoglund 2004)

Kriisivalmiutta ei pitäisi nähdä ainoastaan organisaation operatiivisena prosessina vaan olennaisena osana johtajan vastuun jatkuvuutta (Jaques 2011). Johtajan rooli riskien analysoinnissa on monin tavoin huomattava. Johtajan on tunnistettava mittavat uhat ja riskit kuten taloudelliset suhdanteet, lainsäädännön muutokset tai työmarkkinamaailman aiheuttamat haasteet. (Sorainen 2018, 251.)

Markkinat ja omistajat vaativat yrityksiltä entistä kovempia tuloksia. Yrityksen johto muun henkilökunnan kanssa ovat jatkuvassa paineessa tuottojen kasvattamiseksi sekä kustannusten karsimiseksi. Henkilökunnan työtyytyväisyydellä, motivoituneisuudella ja tehokkuudella on vahva yhteys. Jos henkilökunta on tyytyväisiä ja motivoituneita, ovat tuloksetkin parempia. Satsaamalla ihmisten hyvään johtamiseen, on kuin laittaisi rahaa pankkiin. (Hiltunen 2012, 1.2.) Skoglundin (2004, 185) mukaan yritysten käyttäytymiselle asetetaan entisestään suurempia vaatimuksia. Yritysten pitää hoitaa asiansa hyvin ja ottaa vastuuta teoistaan. Huonoa käytöstä, itsekkyyttä tai piittaamattomuutta ei sallita suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin, omistajiin, suureen yleisöön, mediaan ja muihin sidosryhmiin. Mikäli näitä kaikkia ei oteta huomioon, on suuri vaara joutua, kriiseihin tai konflikteihin, joista voi pahimmillaan seurata vakavia seuraamuksia. Seeckin ja Hakalan (2009, 6) mukaan organisaation johtamiskulttuuri paljastuu parhaiten kriisin aikana.

Nykypäivänä esimerkilliset johtajat erotetaan kyvystä hallita johtajan taitojen pehmeämpää puolta. Näihin piirteisiin luetellaan ihmistaidot, kyky tunnistaa ja viljellä lahjakkaita työntekijöitä, arviointikyky vaikeiden päätösten edessä sekä ennen kaikkea johtajan luonne. (Warren 1999, 3.) Korostetaan, että suhde kriisin havaitsemisessa ja kriisin johtamisessa on erilainen eri johtajissa. Johtajat, jotka maalaavat kriisit uhiksi reagoivat emotionaalisemmin ja rajatummin. Johtajat, jotka rajaavat kriisit mahdollisuuksiksi ovat enemmän avoimempia

ja joustavia. (Bundy, Pharrer, Short & Coombs 2017, 1671.) Nurmen (2020, 127) mukaan johtamisen lopputulokseen kriisin aikana vaikuttavat johtajan persoona, johdettavat, tehtävä/tilanne ja aineelliset resurssit. Lopputulos on havaittavissa kuviosta 7.



Kuvio 7. Johtamistulokseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Nurmi 2006)

Warrenin (1999, 5) mukaan esimerkilliset johtajat luovat avoimen ilmapiirin organisaatioonsa sekä poistavat mahdolliset pelot ja rajat organisaation sisällä. Tämä johtaa siihen, että työntekijät eivät pidä huonoja uutisia sisällään vaan kertovat niistä pomolleen. Johtaja luo turvallisuuden tunnetta ollessaan johdonmukainen, pysyy käsikirjoituksessaan ja delegoi tehtäviä täsmällisesti (Tonttila 2020).

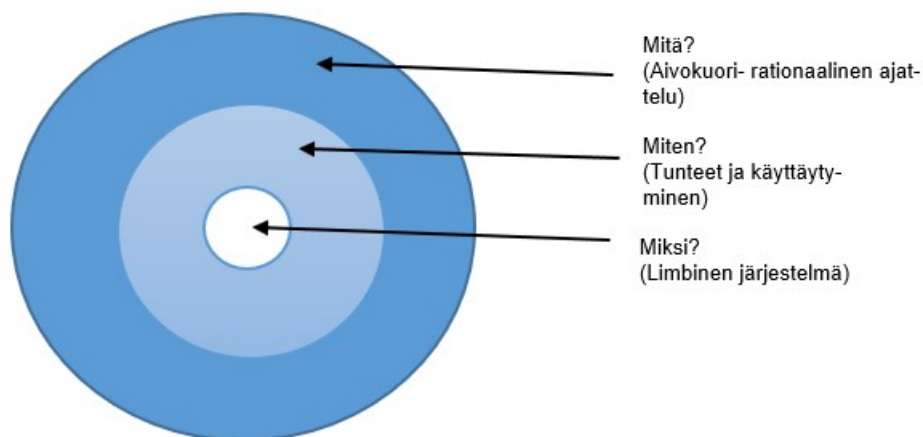
2.4 Kommunikaatio kriisin aikana

Tässä kappaleessa avataan organisaation sisäistä kommunikaatiota kriisin aikana. Hyvän ja toimivan kriisiviestinnän kulttuuri on liian myöhäistä luoda kriisin jo puhjettua. Kriisiviestintä lähtee yrityksen omista arvoista, jotka ilmenevät vakiintuneina toimintatapoina ja tekoina. Arvot luodaan normaalitilanteissa pitkällä tähtäimellä organisaation arjessa. (Tonttila 2020.)

Seeckin ja Hakalan (2009, 7) mukaan kriisijohtamista ja -viestintää ei pitäisi erottaa toisistaan. Kriisijohtaminen on päätöksentekoa ja siinä on tärkeässä asemassa ajankohtainen

tilannekuva. Mikäli uusinta tilannetietoa ei saada kommunikoitua eteenpäin muille, on kriisinhoidossa hankala onnistua. Onnistuneessa kriisin hoidossa kommunikaatio ja tiedonkulkua ovat avainasemassa.

Kommunikaatio kriisin aikana pitäisi perustua ymmärrykseen ihmisen käyttäytymisestä ja aivojen toiminnasta. Kaikki perustuu biologiaan eikä psykologiaan. (Tonttila 2020.) Tonttilan (2020) mukaan tässä yhteydessä voidaan hyödyntää kuviossa 8 havainnollistettua aivojen läpileikkaus metaforaa, joka on rakennettu Simon Sinekin kultaiseen ympyrään. Metaforan avulla johtaja ymmärtäisi alaisiaan paremmin. **Mitä** eli ulointa kuorta verrataan aivokuoreen eli rationaaliseen ajatteluun. **Miten** eli keskimmäistä osiota verrattaisiin tunteisiin ja käyttäytymiseen. **Miksi** eli sisimpään osaa verrataan limbiseen järjestelmään eli ihmisen tahdosta riippumattomien toimintojen, motivaation ja mielentilojen säätelyyn osallistuvia aivojen alueita.



Kuvio 8. Aivojen läpileikkaus metafora Simon Sinekin kultaisen ympyrän mukaan (mukailen Tonttila 2020)

Alaisten luottamus ansaitaan avoimella vuorovaikutuksella, rehellisyydellä ja johdonmukaisuudella. Organisaatioiden johtajat ovat usein varovaisia tai jopa ymmärtämättömiä vastuullisuutensa viestimisestä. Tämän taustalla voi olla mahdollisen kritiikin ennakointi ja väistäminen tai pelko. (Sorainen 2018, 237.) Vahvistamalla asemaansa johtajana, pitää olettaa olevansa organisaation edustaja. Näin varmistetaan organisaation kommunikoivan yhdellä ja samalla äänellä. (Goodman, Lucero, Tan Ten Kwang & Pang 2009, 234-235.) Tonttilan (2020) mukaan kriisissä yhdellä on vastuu. Jaettu vastuu ei toimi.

Laura Sunin mukaan ihmisen perustarve on tulla kuulluksi ja näin ollen kriisitilanteissa viestintää kaivataan entistä enemmän. Henkilöstöllä on tarve päästä keskustelemaan asioista ja purkamaan tunteita vaikealla hetkellä. Tällöin on entistä tärkeämpää luoda tilaa keskusteluille. (Mäkilä 2020.) Johtajan pitää kuunnella työntekijöiden emotionaalisia tarpeita ja asettaa ne ensimmäiseksi. Henkilöstön työtyytyväisyys on sama kuin hyvä kommunikaatio. (Tonttila 2020.)

Organisaatioissa ristiriitainen tilanne on, kun työntekijät kaipaavat samaan aikaan sekä matalaa hierarkiaa että vahvaa johtajuutta. Vanhanaikainen hierarkkinen ja vaikenava asetelma kommunikaation suhteen ei enää toimi. Viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys on haluttua ja se kasvattaa viestinnän tarvetta. Avoimen ja läpinäkyvän viestinnän kautta, johto pakotetaan kommunikoimaan alustensa kanssa. (Sorainen 2018, 245.) Laura Sunin mukaan hierarkkinen johtamistyyli on saattanut olla sopivaa tietyissä tilanteissa mutta tämän hetken käsityksen mukaan, valmentavalla eli kuuntelevalla ja keskustelevalle otteella saadaan parempia tuloksia. (Mäkilä 2020.) Nurmen (2006, 130) mukaan johtajat voivat tarvittaessa käyttää arvoaltaansa ja delegoida johtamista hierarkian asteikon mukaisesti. Joissakin tilanteissa tämä on tarpeellinen toimenpide. Laura Sunin mukaan kriisitilanteissa on tärkeä kysyä myös apua (Mäkilä 2020).

Hyvä kriisiviestintä lähtee sujuvasta tiedonkulusta ja se on toimivan kriisiviestinnän edellytys. Johtajan rooli on todella tärkeä ja hänen pitää luoda selkeä vastuunjako. Informaatio pitää kulkea johtajalta alaisille sekä toiseen suuntaan. Kaikki informaatio pitää ulottua alaisille ensimmäiseksi johtajalta itseltään eli vältetään informaation kulkua alaisille muiden kanavien kautta. Sisäinen kriisiviestintä on ulkoista tärkeämpää. (Tonttila 2020.)

Tonttilan (2020) mukaan kommunikaatiotapa kriisin aikana on hyvä ilmoittaa henkilöstölle selkeästi, jotta he tietävät, mitä kanavia seurata. Muutoksista kriisin aikana on tärkeä kommunikoida jatkuvasti ja sitäkin tärkeämpää on olla vuorovaikutuksessa, vaikka ei ole uutta tietoa. Tämä voi olla johtajille epäluonnollista mutta kommunikointi tilanteesta, jossa asiat eivät ole muuttuneet, on yhtä lailla kommunikaatiota. Laura Sunin mukaan mahdollisista muutoksista kannattaa kommunikoida selkeästi ja millä välineellä se loppujen lopuksi tapahtuu, ei ole väliä (Mäkilä 2020). Kortesuon (2017, 23) mukaan runsas sisäinen viestintä on tärkeää kriisin aikana. Jos organisaatio on iso, kaikki työntekijät eivät välttämättä ymmärrä, esimerkiksi miksi asiakkaalle ei sanota suoria sanoja tai miksi jostain asiasta ei viestitä medialle. Mitä isompi organisaatio on, sitä helpommin asiat vuotavat myös ulos.

Kriisin aikana sana avoimuus ei tarkoita ainoastaan tiedon levittämistä. Ylimmän johtajan ja muiden esimiesten tulee olla aina tavoiteltavissa prosessin aikana. Kun tavoitettavuus on laitettu etusijalle, pystyy johto tehostamaan viestintäprosessia. (Skoglund 2004, 94-95.) Kriisin kokoa ei saa liioitella eikä sitä saa puhua paremmaksi, kuin se oikeasti on. Rehellisyys on todella tärkeää, jotta henkilöstö pysyy ajan tasalla sekä voi luottaa johtajaan. Johtaja levittää toiminnallaan mielenrauhaa toimiessaan avoimesti ja jämäkästi. (Tonttila 2020.)

Henkilöstö on kaikkein tärkein voimavara kriisin hetkellä yrityksille. Henkilöstö on se, mistä kaikki viestintä nousee. Yritykselle luodaan toimintakykyä arjen teoilla ja yrityksen arvoilla. Tämän takia on erityisen tärkeää kriisien jälkeen analysoida tilanteet ja hoitaa toipumisajan viestintä. (Tonttila 2020.)

3 Tutkimus johtamisesta kriisin aikana

Työn tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin viittä eri yritysjohtajaa. Haastattelut toteutettiin zoom-ohjelman avulla eli verkon yli tapahtuvalla ohjelmalla. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää analyysiä varten. Koronan takia oli turvallisempaa toteuttaa haastattelut verkon yli, kuin riskeerata kenenkään terveyttä.

Tässä luvussa tarkastellaan työssä käytettyä menetelmää, tutkimuksen toteutusta sekä perustellaan menetelmän valinta. Lopussa avataan tutkimuksen tuloksia alaongelma kerrollaan. Kriisin aikana johtaminen on laaja alue ja koko tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista tietää, minkälainen on hyvä johtaja. Tutkimuksen tuloksissa avataan haastateltavien näkökulmaa hyvästä johtajasta ja peilataan sitä teoreettiseen viitekehykseen.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse, sähköpostitse ja whatsapp-viesteillä. Jokaisen haastateltavan kanssa saatiin palaveri mutkitta sovittua. Vallitsevan koronatilanteen vuoksi tutkimus suoritettiin zoomin kautta eli videoyhteyden välityksellä. Yksi haastattelu toteutettiin puhelinyhteyden välityksellä. Jokainen haastateltava esiintyy tutkimuksessa omalla nimellään.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 65-67) mukaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta laadullista ja määrällistä tutkimusta voi verrata monella eri tavalla. Perinteisen tavan mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde kuvataan usein vastakkainasetteluna. Siihen, että ovatko vastakkainasettelut toisensa poissulkevia vai toisiaan täydentäviä ei ole yksiselitteistä vastausta. Taulukossa 3 on muutamia tutkimuksia verrattuna toisiinsa laadullisen tutkimuksen näkökulmasta.

Taulukko 3. Laadullisen tutkimuksen suhde määrälliseen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009)

Laadullinen tutkimus	Keskinäinen suhde (laadullisen tutkimuksen näkökulmasta)	Määrällinen tutkimus
Ymmärtävä tutkimus	poissulkeva	Selittävä tutkimus
Ihmistieteellinen tutkimus	vaihtoehto	Luonnontieteellinen tutkimus
Fenomenologishermeneuttinen	Poissulkevat (tutkivat eri asioita)	Positivismi/uuspositivismi
Kriittinen teoria	Täydentävä, mutta ei poliittisessa mielessä	Traditionaalinen tiede

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa. Merkitykset ilmenevät suhteista muotoutuneista merkityskokonaisuuksista. Merkityskokonaisuudet tulevat ihmisistä ja ihmiseen päätyvistä tapahtumista, kuten toiminnasta, päämääristä ja ajatuksista. Tavoitteena on löytää ihmisen oma versio hänen omasta koetusta todellisuudesta. Menetelmällä on myös mahdollista tavoittaa merkityksellisiä asioita ihmisten elämän kulusta sekä pidemmälle omaan elämään sijoittuvista asioista. (Vilka 2017, 75.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa aineisto voidaan kerätä monella eri tavalla ja usein tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla eli puheen muodossa. Tutkimushaastattelumuotoja laadulliselle tutkimusmenetelmälle ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tutkimuksen tavoitteista riippuen, haastattelut voi tehdä ryhmässä tai yksilöhaastatteluina. (Vilka 2017, 76-78.)

Tässä työssä ei käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska kyseisessä menetelmässä tiedonkeräämiseen käytetään kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttöä. (Vilka 2017, 61.) Tähän tutkimukseen sopivin menetelmä oli teemahaastattelu.

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, koska teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se ei sido haastattelua tiettyyn runkoon, vaan antaa vapaudet edetä keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelulla huomioidaan ihmisten tulkinnat asioista ja heidän, asioille antamat merkitykset ovat tutkimuksessa keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.) Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa tutkimukseen. Siinä

tilanteessa ollaan suorassa yhteydessä haastateltavan kanssa ja se mahdollistaa tiedonhankinnan suunnan itse tilanteessa. Se mahdollistaa myös taustalla olevia motiiveja vastauksien takana. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 34.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä hakemaan yleistyksiä. Sen sijaan pyritään kuvaamaan ilmiötä, tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Täten on tärkeää, että haastateltavat tietävät omasta alastaan mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Kun paneudutaan haastatteluaineistoon, pyritään saamaan onnistunut tulkinta. Onnistumisen kriteerinä on, että lukija ja tutkija löytävät tekstistä samat asiat riippumatta, ollaanko näkökulmasta samaa mieltä. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 151.)

Haastattelun alussa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin, minkälainen oli heidän mielestään hyvä johtaja. Tarkoituksena oli saada haastateltavat siihen ajatusmaailmaan, että he heittäisivät analysoimaan omaa toimintaansa. Tämä kysymys asetettiin ennen haastattelun varsinaisia kysymyksiä, jotta siinä vaiheessa olisi jo prosessi oman tekemisen analysoinnista lähtenyt käyntiin.

Haastattelun ensimmäinen kysymys: ”Miten kriisitilanteita voidaan ennakoida?” muotoutui haastattelurungon pääkysymykseksi. Se oli kaikista kysymyksistä laajin ja siihen oli luontevaa siirtyä heti alkukysymyksen jälkeen. Kysymys oli myös luonnollisin heti alkuun, koska se oli suoraan yhteydessä johtamiseen kriisissä. Haastattelua jatkettiin haastattelurungon mukaisesti. Jokaisen haastateltavan kohdalla haastattelu eteni samalla tavalla haastattelurungon mukaisesti. Olosuhteet tuntuivat jokaisen haastateltavan osalta melko samalta. Haastattelu saatiin jokaisen haastateltavan osalta suoritettua rauhassa ja ketään ei keskeytetty sen aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin 20 minuuttia.

3.2 Tutkimuksen kohde ja tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella johtamista kriisitilanteessa yritysjohtajan näkökulmasta. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten yrityksiä johdetaan kriisin alla. Pääongelmaan haettiin vastausta neljän alaongelman avulla. Niiden avulla haettiin vastausta kriisitilanteiden ennakointiin, kommunikointiin, koulutuksiin ja työnjakoon.

Haastattelut suoritettiin kesäkuun ja heinäkuun 2020 aikana zoom-videoyhteyden välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin. Yhden haastateltavan kohdalla zoom-yhteyttä ei saatu toimimaan teknisen vian vuoksi ja haastattelu toteutettiin täten puhelinyhteydellä. Puhelun aikana vastaukset kirjattiin ylös, koska puhelun nauhoitus ei onnistunut. Tutkimukseen

haastateltiin toimitusjohtaja Jukka Rautiota, toimitusjohtaja Heikki Hiltusta, toimitusjohtaja Mikko Salosta, toimitusjohtaja Niina Kuhtaa sekä luovaa johtajaa Jukka Kurttilaa. Heillä kaikilla on pitkät taustat johtamisen työstä yrityksen ylimmältä tasolta.

Haastateltavien valinnassa pitää muistaa, mitä tutkimuksessa tutkitaan. Haastateltavat on hyvä valita heidän asiantuntemuksensa ja kokemuksensa perusteella. Omakohtainen kokemus on tärkeä kriteeri. (Vilka 2017, 88.)

Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heillä oli kokemusta johtamisesta yrityksen ylimmältä tasolta. Heidät valittiin eri aloilta, jotta saatiin mahdollisimman laaja kuva johtajuudesta. Heikki Hiltunen työskentelee IloQ yrityksen toimitusjohtajana ja kyseessä on turvallisuusala. Jukka Rautio työskentelee HiQ nimisen yrityksen toimitusjohtajana ja kyseessä on it-ala. Mikko Salonen työskentelee Suomen Olympiakomitealla ja ala on liikunta ja urheilu. Niina Kuhta työskentelee Niinattaressa ja ala on hää- ja juhlapukeutuminen. Jukka Kurttila työskentelee Finlaysonilla luovana johtajana ja ala on sisustaminen.

3.3 Tutkimuksen tulokset

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon ja sitä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on työlästä mutta se helpottaa tutkimustulosten järjestelmällistä läpikäyntiä. Aineisto voidaan joko litteroida täysin tai osittain. Osittainen litterointi voidaan esimerkiksi tehdä teemojen mukaan ja ottaa mukaan tutkimuksen kannalta tärkeät teemat. Aineistoa litteroidessa on tärkeää muistaa litteroinnin vastattavan haastateltavien suullisia lauseita ja niiden lauseiden merkityksiä, joita he ovat antaneet. (Vilka 2017, 89.)

Tutkimuksen tulokset avataan alaongelmien kautta omissa luvuissaan. Jokainen alaongelma käydään erikseen läpi ja siten päästään lähemmäksi pääongelman vastausta. Aineiston kuvailussa pyritään vastaamaan kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Pyritään myös kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Haastateltavat saivat käsitellä haastattelussa jotakin kokemaansa kriisiä, korona tai muita kriisejä. Puhussa peilattiin eniten koronaan mutta taustalla käytiin selkeästi läpi myös kriisejä ennen korona. Tämä näkyi pohdinnassa ja siinä, miten asioita ilmaistiin äänen.

Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin haastattelun alussa, minkälainen on hyvä johtaja. Heidän mukaansa hyvä johtaja löytää tiimiinsä oikeat tiimipelaajat, joilla päästään yhdessä kohti yrityksen tavoitetta. Hyvä johtaja löytää alaisistaan heikkoudet ja vahvuudet. Hän saa ihmiset mukaan omaan tekemiseen ja pystyy johtamaan ihmisiä ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Pitää olla luottamus omaa tiimiä kohtaan ja pyrkiä luomaan avoin kulttuuri vuorovaikutukseen ja olennaisimpana olla itse avoin. Päätöksenteossa erotellaan hyvä ja huono johtaja. Päätökset ja varsinkin vaikeat päätökset pitää osata tehdä tilanteen mukaisella riipeydellä.

Hyvällä johtajalla on sosiaalinen, taloudellinen ja yhteiskunnallinen herkkyys kunnossa. Kyky vaistoa oikeat asiat nopeasti ja ensimmäisten joukossa, jotta saa toimintaa aikaan. Hyvä johtaja näkee oman yrityksen tulevaisuuden ja mihin ala/markkina liikkuu.

Tuloksia lähdettiin avaamaan käsitekartan avulla, koska se auttoi hahmottamaan kokonaisuuksia ja se auttoi selkeyttämään, mikä oli oleellista missäkin kohtaa.

3.3.1 Yrityksen kriisitilanteiden ennakointi

Kriisitilanteiden ennakointi oli kysymyshaastattelurungosta tärkein. Se oli laaja kysymys ja se antoi paljon vastauksia pääongelmaan. Tämä kysymys kysyttiin jokaiselta haastateltavalta ensimmäisenä alkukysymysten jälkeen. Alkukysymyksiä toimi taustatiedot sekä hyvän johtajan määritelmä. Koko haastattelurunko löytyy työn lopusta liitteestä 1.

Haastateltavilta tuli paljon samankaltaisia vastauksia kriisitilanteiden ennakoinnista. Neljä haastateltavaa oli ennakoinnissa lähes samalla linjalla ja yksi hieman eri. Neljä haastateltavaa listasi eri tapoja, miten kriiseihin pystyi valmistautumaan. Yhden haastateltavan mukaan kriiseihin ei voi valmistautua. Seuraavaksi avataan haastateltavien vastauksia tavoista, miten kriiseihin voisi valmistautua.

Kriiseihin valmistautumiseen pitää tehdä tiettyjä toimenpiteitä. Johtajan pitää tuntea oma liiketoimintansa. Liiketoiminnalle tehdään strategia ja sille on olemassa riskianalyysi. Analyysissä kartoitetaan mahdolliset riskit, mitä liiketoiminnassa voi olla sekä niiden vakavuusaste. Vakaville riskeille tehdään etukäteen suunnitelma, miten näitä riskejä voidaan hallita. Lisäksi on myös uhkia ja riskejä, joita ei pysty tunnistamaan. Korona on yksi tunnistamattomista riskeistä. Jos ei tällaista suunnitelmaa ole, voi se lamauttaa yrityksessä kriittiset toiminnot, kuten aiheuttaa kassavajeen. Riskianalyysi tehdään tiimityönä.

Yrityksissä ja organisaatioissa pitää olla suunnitelmat yleisellä tasolla valmiina erilaisiin kriisinhallintoihin. Kriisin puhjettua voi käyttää omaa kokemus-, ja osaamisvarastoa ja käyttää opittuja malleja, miten voi ratkaista ja työstää eri tilanteita. Johtaja tekee kuitenkin viime kädessä päätökset ja siinä auttaa kokemus.

Kaikki eri vaihtoehdot pitää käydä läpi, mitä voi tulla eteen. Pitää olla pelisuunnitelma kaiken varalle. Varsinkin sen takia, jos jotain isompaa tapahtuu, on aina varasuunnitelma. Varasuunnitelmia pitää olla monta. On tärkeä tehdä riskienhallintaa. Eri liiketoimintasektoreilla fokusta voidaan jakaa, ettei kaikki keskittyminen ole esimerkiksi vain yhdessä asiassa. Kaikissa näissä tilanteissa on hyvä käyttää maalaisjärkeä.

Yhden haastateltavan mukaan kriisitilanteisiin ei voi valmistautua. Jos kriisejä osaisi ennakoita, silloin ne ei olisi kriisejä. Jos kriiseihin osaisi valmistautua, olisi ne suunniteltua toimintaa. Neljä haastateltavaa mainitsi oman kokemuksen olevan arvokasta kriisitilanteissa. Tilanteiden iskiessä voi peilata uutta tilannetta vanhoihin koettuihin tilanteisiin ja sitä kautta tehdä päätöksiä.

Haastateltavilta kysyttiin, olivatko he erikseen kouluttautuneet kriisitilanteita varten ja oliko alaisia koulutettu tällaisiin tilanteisiin. Yksi haastateltavista oli käynyt viestintäkoulutusta, missä oli käyty läpi myös kriisiviestintää. Yrityksen muille esimiehille oli myös yrityksen toimesta järjestetty esimieskoulutusta. Yksi haastateltavista oli käynyt johtajakoulutuksen, joka ajetaan läpi myös yrityksen muille esimiehille. Koulutuksessa on elementtejä kriisinhallinnasta. Yksi haastateltavista otti esille ihmisen oman elinympäristön. Hänen mukaansa se jättää jälkensä. Riippuu, miten suojattu ja turvallinen se on ollut. Hän toi esille myös yliopisto opintojen tuomaa yleissivistystä ja sen antamia valmiuksia. Hänen yrityksessään keskitytään henkilökunnan ammatilliseen kasvamiseen eikä siihen, että maailma murenee ympärillä. Yksi oli käynyt johtamisen erikoisammattitutkinnon sekä turvallisuus- ja ensiapukoulutuksen.

3.3.2 Johtajan suunnitelma kriisin puhjettua

Johtajalla pitää olla kyky reagoida nopeasti. Se on olennaisinta, kun tulee vastaan jotakin tuntematonta. Tämä tuli esille jokaiselta haastateltavalta. Yksi haastateltavista totesi kriisien tulevan ja menevän mutta joka kerta, ne enemmän tai vähemmän yllättävät. Kyse on siitä, kuinka nopeasti osaa reagoida ja saa muutoksen tehtyä. Herkkyys ja nopeus on ainoita taitoja, millä voi pärjätä.

Suurin osa ihmisistä on säilyttäjiä eli halutaan säilyttää asiat niin kuin ne ovat. Asioiden toivotaan vaan menevän pois, vaikka usein ne eivät mene ja tulevat vain pahempaan takaisin. ”On aika pelottavaa reagoida asioihin ja muuttaa asioita. Pitää todeta, että se on totta ja siihen on pakko reagoida” (Kurttila 2020).

”Hyppäät kriisin satulaan ja alat viemään asioita eteenpäin. Se vaatii johtajalta sitä, että uskaltaa ottaa sen roolin, koska kukaan muu ei sitä ota” (Hiltunen 2020). Yhden haastateltavan mukaan johtajan pitää toimia nopeasti ja tunnistaa riskin viestinnän kriittisyys ja oikea aikaisuus. Sen jälkeen kriisiviestintäryhmä pitää saada heti kasaan ja tehdä suunnitelma, miten toimitaan, mikäli siihen on aikaa. Jos ei ole aikaa pitää toimitusjohtajan ottaa rooli ja alkaa tekemään nopeasti päätöksiä. Tuleen ei voi jäädä makaamaan. Pian tämän jälkeen mukaan tulee hallitus, johto, organisaation muut avainhenkilöt kuten esimiehet ja asiantuntijat. Asiantuntijoita käytetään esimerkiksi teknisissä asioissa. He tajuavat nopeasti omissa alueissaan tilanteen kriittisyyden.

Yhdessä yrityksessä koronan puhjettua yritykseen perustettiin korona taskforce. Siihen kerättiin henkilöstöstä eri rooleista ryhmä. Sillä ydinporukalla edettiin asia kerrallaan. Rakennettiin kriisiorganisaatio muun organisaation sisään.

Yhdessä yrityksessä koronan puhjettua johtoryhmä kokoontui verkossa joka päivä. Sillä varmistettiin ja valmennettiin koko johtoryhmää johtamaan muutostilannetta kriisitilanteessa. Etätyön alkaessa rakennettiin uusi rutiini. Sillä varmistettiin, etteivät ihmiset ajautuneet omilleen ja joutuneet pitämään itse itsestään huolta. Yksi haastateltavista korosti, miten kriiseissä näkyvät mahdollisuudet muutoksiin.

3.3.3 Uusien tehtävien delegointi kriisitilanteessa

Koronan aikana lähes kaikkien johtajien alaiset pysyivät samoissa tehtävissä. Osassa yhtiöissä perustettiin kriisiryhmiä ja yhdessä alkoi heti lomautukset. Jokaisen haastateltavan vastaukset peilattiin suoraan koronaan.

Yksi haastateltavista kertoi tehtävien pysyneen samoina. Se mihin aika konkreettisesti käytettiin, erosi kriisiä edeltävästä ajasta ja tehtävien painotukset muuttuivat. Koronan edetessä tietyt asiat syvenivät ja ne taas veivät enemmän aikaa. Tämän yrityksen osalta neuvonta ja tukipalvelut kuormittuivat. Tämän vuoksi jouduttiin tekemään erityisjärjestelyjä, jotta pystyttiin viestimään neuvontapalveluiden kautta. Kriisiryhmän perustamisella

rauhoitettiin organisaatiossa säätämistä ja sähläämistä. Kriisiryhmään kerättiin henkilöstöstä eri rooleista ihmisiä. Suurin osa ihmisistä pystyi kuitenkin tekemään normaalia perustyötä koronan aikana.

Yhdessä yrityksessä ihmisiä lomautettiin ja se oli automaattinen muutos työtehtävään. Osa joutui ottamaan lisää töitä ja osalta jäi jotain pois. Pääsääntöisesti tälle yritykselle ei tullut isoja muutoksia. Johdon osalta työpäivät venyivät ja ei ollut tavatonta tehdä töitä 12 tuntia päivässä. Yhdessä yrityksessä työnjako ei muuttunut mutta jokainen saattoi hetkellisesti tehdä eri tehtäviä.

Yhdessä yrityksessä yrityksen kasvu muuttui ihmisten työpaikkojen turvaamiseen koronan aikana. Muutoksia tehtäviin ei tapahtunut koronan aikana. Jokaisen liiketoimintayksikön johtaja vastasi omasta yksiköstään. Toimitusjohtajana piti tarkemmin tietää, mitä yksiköissä tapahtui ja piti varmistaa asioiden tapahtuvan, niin kuin oli sovittu.

Yhden haastateltavan mukaan kriisitilanteet tarkoittavat ylitöitä. Johtajalta jää omat työt ja pitää olla valmis venymään ja ottamaan töille ylimääräistä aikaa. Tärkein on ymmärtää, että silloin ei katsota kelloa. Välillä töitä tehdään aamulla, välillä päivällä ja välillä yöllä. Kriisin hoitaminen pitää priorisoida hetkeksi ja se vie sen ajan, mitä se vie. Välillä kun ehditään, hoidetaan muita päätehtäviä. Johtajalle, jolla ei ole paineensietokykyä voi kriisitilanne olla rankka paikka. Kriisi sitoo vielä enemmän, koska se on alitajunnassa mukana.

3.3.4 Johtajan kommunikointi

Johtajien kommunikaatiot muuttuivat tiheyden ja tavan suhteen kriisin aikana. Kommunikaatiota tapahtui useammin, kuin ennen kriisiä ja osa kommunikaatiosta siirtyi verkossa tapahtuvaksi.

Yhden haastateltavan mukaan ihmistä pitää johtaa edestä. Ihmiset tuntevat epävarmuutta ja epävarmuutta tulee esille markkinassakin. Muutosta tulee ja kommunikaatiosyklin pitää olla tiheämpää ja parempaa kuin ennen. Tulee eritasoista kommunikaatiota hr:ltä johdolle ja joka puolelta. Kaiken tämän kommunikaation pitää olla linjassa. Yksi haastateltava mainitsi hänen yrityksessään kommunikaation muuttuneen ja informaatiota jaettiin enemmän kuin ennen.

Yksi johtaja painotti, miten johtajan roolissa pitää ottaa vastuu viestinnästä. Viestinnän monipuolisuus eri sidosryhmille ja sen oikea aikaisuus ovat tärkeitä. Viestintää pitää olla

paljon ja johtajan pitää antaa kasvot sille. Koronan aikana kyseinen yritys otti käyttöön viikoittaiset katsaukset henkilökunnalle teamsissa eli verkon kautta tapahtuvaksi. Katsaus-ten aikana alaisille kerrottiin, miten liiketoiminnalla menee, mitä on tehty sekä missä men-nään suunnitelmissa. Tarkoituksena oli rauhoittaa kaikkia sillä, että johto oli läsnä ja pys-tyttiin jakamaan informaatiota sekä kuulemaan kysymyksiä. Se oli myös hyvä tapa, että jokainen näki, miten toisilla menee.

Yksi johtaja kuvaili oman yrityksensä kommunikaatiota koronan aikana haasteellisem-maksi kuin ennen sitä. Koronan puhjettua kommunikointi muuttui verkon yli tapahtuvaksi, koska siirryttiin etätöihin. Kaikkien osalta siirryttiin päivärytmiin eli kaikki tavattiin verkossa joka päivä. Kotona työnteko vaati kovaa itsekuria, koska ei ollut sosiaalista yhteisöä ym-pärillä. Ennen pystyi olemaan fyysisesti läsnä ja katsomaan, mitä joku tekee. Siinä het-kessä pystyi sparraamaan toista eteenpäin. Käytäväkeskustelut jäivät kokonaan pois, minkä vuoksi jokaisen henkilön kanssa piti erikseen sopia palaveri verkon yli. Motivointi ei ollut yhtä helppoa kuin ennen ja ihmisten johtaminen vaikeutui. Johtamiseen piti nähdä enemmän vaivaa ja johtamisen näkökannalta piti käyttää uusia työkaluja. Johdon osalta rytmi muuttui tiuhemmaksi. Yhteydessä oltiin enemmän ja seurattiin muiden tekemistä. Se vaati myös adaptoitumista tilanteeseen, missä pidetään ihmisten taistelutahtoa yllä.

Yhden johtajan mukaan viestitään, kerrotaan ja tiedotetaan jatkuvasti kaiken normaalin in-formoinnin oheen. Ennen kerran kahdessa viikossa käytävä henkilöstöinfo muuttui koro-nan aikana kerran viikossa käydyksi. Koska ihmiset reagoivat eri lailla kriisitilanteisiin, ko-rostuu sen ympärillä empatia, myötä eläminen ja kuunteleminen hektisen tilanteen kes-kellä. Toisilla ei tapahdu mitään ja toisilla koko maailma romahtaa. Johtajana pitää tunnis-taa asia, mihin pitäisi pystyä kiinnittämään huomiota.

4 Pohdintaa

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten yrityksiä johdetaan kriisitilanteissa. Neljän alaongelman avulla pyrittiin selvittämään vastaus pääongelmaan.

Tässä luvussa esitellään työn johtopäätökset, kehittämisehdotukset sekä tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Lopussa avataan oppimisprosessia. Luku aloitetaan tutkimuksen johtopäätöksillä. Johtopäätökset rakennetaan laadullisen tutkimuksen tulosten sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella.

4.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä peilataan johtamista kriiseissä koronaan, koska tutkimuksen haastattelutavat peilasivat kokemuksensa siihen. Kriiseistä puhuttaessa, puhutaan tässä yhteydessä koronasta.

Koronakriisi on ollut hyvä opetus siitä, että kriisit voivat olla todella isoja ja odottamattomia. Korona on ajanut monet yritykset konkurssiin, ihmiset taloudelliseen ahdinkoon ja pakottavaan tilanteeseen vaihtamaan alaa. Korona on myös aiheuttanut paljon henkistä kipua ja epätasapainoa. Korona on ollut monelle vaikeaa aikaa ja se on vaatinut johtajilta uusia ulottuvuuksia johtajuuteen. Samat vanhat keinot eivät välttämättä ole toimineet. Korona on vaatinut johtajilta isoja päätöksiä ja uusia tapoja johtaa alaisiaan. Johtajilta on myös vaadittu ymmärrystä alaisia kohtaan, koska reagointi kriiseihin jokaisen kohdalla on hieman erilainen. Saarelma-Thielin (2009, 10) mukaan kriisi on tila, josta on kyvytön selviytymään tutuin ongelmanratkaisukeinoin. Tutut ongelmanratkaisukeinot eivät ratkaise ongelmaa ja tapaa millä pitäisi toimia, ei vielä ole.

Ensimmäisessä alaongelmassa pohdittiin kriisien ennakointia. Kriisien ennakoinnista voidaan tutkimustuloksista todeta, että kriiseihin voidaan ja ei voida valmistautua. Se riippuu siitä, mistä näkökulmasta ennakointia katsotaan. Kriisit yllättävät mutta joitain toimenpiteitä voidaan tehdä ennen kriisin puhkeamista. Yksi johtaja toi mielenkiintoisen näkökulman kriisien ennakointiin. Hänen mukaansa kriisejä ei voi ennakoida. Jos kriisejä voisi ennakoida ne eivät olisi kriisejä. Seeck ja Hakala (2009, 5-6) olivat samaa mieltä näkökulmasta, sillä he kuvailivat kriisin yhtäkkiseksi, arvaamattomaksi ja ennakoimattomaksi.

Toisaalta neljä muuta johtajaa puhuivat eri tavoista, miten kriisejä voisi ennakoida. He toivat esille, että pitää tuntea oma liiketoiminta, jotta voi ymmärtää mahdollisia tulevia krii-

sejä. Sitä kautta tehdään suunnitelmia riskien varalle. On hyvä käydä läpi kaikki mahdolliset skenaariot, mitä voisi tapahtua. Kriisien ennakkoinnissa haastateltavat puhuivat johtajan omasta kokemuksesta apuvälineenä kriisistä selviytymiseen. Kriisien puhjetessa, johtaja pystyy reagoimaan osittain omien kokemustensa kautta. Skoglund (2004, 15-16; 2004, 21) näki myös yrityksen kriisivalmiuden rakentuvan sille mitä yritys tekee. Pitää ymmärtää yrityksen liiketoiminta ja mukauttaa se organisaatioon.

Kumpikin lähestymistapa näyttäisi olevan toimivia. Mikäli johtajuudesta on kokemusta, on valmistautuminen ja reagoiminen kriiseihin helpompaa. Silloin voi verrata entisiä koettuja kriisejä uuteen kriisiin ja voi reagoida sitä kautta. Voidaan todeta, että mitä pidempään on ollut johtajana ja mitä enemmän on kriiseistä kokemusta, on paremmat valmiudet kriiseihin.

Toisessa alaongelmassa käsiteltiin johtajan suunnitelmaa kriisin puhjetessa. Tutkimustuloksista selvisi, että kriisin puhjettua johtajan pitää toimia nopeasti. Kyse on siitä, kuinka nopeasti johtaja reagoi ja saa asioita eteenpäin. Tätä mieltä oli neljä johtajista. Seeck ja Hakala (2009,15) ovat asiasta samaa mieltä ja painottavat, että kriisin iskiessä ensimmäisen reaktion tulisi olla nopea, paikkansapitävä ja johdonmukainen.

Tästä voidaan päätellä, että johtajan pitää olla koko ajan hereillä, mitä tapahtuu. Hän on se, joka tekee päätökset ja hän on se, jolla on kokonaisuus hallinnassa. Kun kriisi puhkeaa ja tilanne on päällä, pitää uskaltaa tehdä päätöksiä. Tämä ennen kaikkiaan sen takia, koska kukaan muu ei näitä päätöksiä tee ja kaikki paine asetetaan johtajan hartioille.

Kurkilahti ja Äijö (2011, 2.3) jakavat menestyvissä yrityksissä kriisin kaavan kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa ei nähdä menestyksestä johtuvan arroganssin takia uhkaa tai se kokonaan kielletään. Yksi johtajista puhui samasta asiasta, mainitessaan ihmisten olevan säilyttäjiä. Säilyttäjänä asioiden toivotaan menevän pois, vaikka usein ne eivät mene ja tulevat sen sijaan pahempana takaisin. Tonttila (2020) kuvaa myös kriisin etenemistä kuviossa 5. Hänen mukaansa kriisi alkaa heikoista signaaleista ja lamautumisen jälkeen siirrytään syyllisten etsintään.

Johtajan pitäisi siis tunnistaa ja hyväksyä kriisin olevan käynnissä. Tällä tavoin voisi välttyä monilta väärinkäsityksiltä ja konflikteilta organisaation sisällä sekä sidosryhmien kanssa. Samalla kriisin kaari lyhenisi, koska kieltämisen sijaan voisi keskittyä heti itse kriisiin. On tärkeä muistaa, että tässä tilanteessa langat ovat johtajan käsissä ja hän voi vai-

kuttaa vain omaan toimintaansa. Samaa sanoo Korteso (2017, 23-24) puhuessaan itsevastuuperiaatteesta. Sillä tarkoitetaan tapaa millä omaa asennetta ja käytöstä tutkitaan kriittisesti. Itsevastuuperiaatteella voi välttää monia konflikteja.

Hiltusen (2012, 2.1) mukaan johtamista ei tapahdu, jos johtajalla ei ole näkemystä, miten hän haluaa asioiden tapahtuvan. Tämänkin perusteella johtajan pitää nähdä, miten kriisissä edetään, koska muuten johtamista ei tapahdu.

Kolmannessa alaongelmassa käsiteltiin uusien tehtävien delegointia kriisitilanteessa. Tutkimustulosten perusteella työtehtävien jakaminen uudelleen kriisien syttyessä ei ollut välttämätöntä. Eritoten esimiesten piti olla valmiita tekemään pitkää päivää ja olemaan valmiudessa tilanteen vaatiessa. Pääsääntöisesti työtehtävät pysyivät kaikilla organisaatioissa samana, mutta piti olla valmius satunnaisiin työtehtävien muutoksiin. Lomautus oli toki suuri työtehtävän muutos, mikäli se tapahtui.

Uusien tehtävien delegoinnin sijaan yrityksiin perustettiin kriisiryhmiä tai johtoryhmä tapasi useammin kuin ennen. Näiden kriisiryhmiä ja johtoryhmän useiden palaverien tarkoituksena oli rauhoittaa, valmentaa ja ratkaista kriisitilannetta. Tonttilan (2020) mukaan johtaja luo turvallisuuden tunnetta ollessaan johdonmukainen, pysyy käsikirjoituksessaan ja delegoi täsmällisesti. Voidaan todeta, että alaisten on tärkeä tietää kriisitilanteessa, miten työt jatkuvat ja tuleeko muutoksia. Sillä varmistetaan koko organisaation turvallisuuden tunnetta ja uskoa johtajaan.

Neljännessä alaongelmassa paneuduttiin johtajan kommunikointiin. Johtajan kommunikoinnista jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että kommunikointi muuttuu kriisin aikana. Varsinkin koronan myötä se muuttui, kun siirryttiin etätöihin. Etätö tarkoitti kommunikaatiota verkon yli tapahtuvaksi ja kasvotusten johtajat eivät kohdanneet alaisiaan lähes lainkaan. Tämä tarkoitti, että johtajilta vaadittiin entistä enemmän aktiivisuutta alaisten suuntaan.

Kommunikaatiota piti olla enemmän kuin ennen kriisiä. Ihmiset tuntevat kriisien aikaan epävarmuutta ja runsas kommunikaatio on tärkeää alaisten motivaation kannalta. Warrenin (1999, 5) mukaan esimerkillinen johtaja luo avoimen ilmapiirin organisaatioonsa ja poistaa mahdolliset pelot ja rajat organisaation sisältä.

Tonttilan (2020) mukaan tilannekuvaa kriisin aikana pitää päivittää jatkuvasti. Taulukossa 3 hän listasi kysymyksiä, millä tilannekuva rakennetaan. Yksi johtajista puhui samasta asi-

asta, mainitessaan kommunikoinnin alaisille. Kyseinen johtaja halusi luoda alaisilleen tilannekuvaa ja sen tarkoituksena oli rauhoittaminen. Johto oli siinä hetkessä alaisille läsnä ja johdolle sai asettaa kysymyksiä. Voidaan todeta, että johtajien pitää päivittää tilannetta alaisille jatkuvasti kriisin aikana.

Yksi johtajista muistutti, että ihmiset reagoivat eri lailla kriisitilanteisiin ja se vaatii johtajalta kykyä tunnistaa näitä asioita. Johtajalla korostuu empatia, myötäeläminen, ja kuunteleminen kriisin keskellä alaisia kohtaan. Nurmi (2006, 39-41) on samaa mieltä siitä, että ihmisen reagoivat eri lailla. Ihmiset reagoivat joko rauhallisesti, järkyttyvät ja ovat sekavia sekä todella voimakkaasti psyykkisellä tasolla.

Tutkimustuloksista selvisi, että johtamiseen kriisitilanteissa ei ole yhtä ainoaa tapaa. Kriisiä voidaan ennakoida tietyillä valmisteluilla tai edetä johtajan kokemuksen avulla. Kriisin puhjetessa johtajan pitää reagoida nopeasti ja tehdä heti päätöksiä. Työtehtäviä ei ole pakko muuttaa kriisin ajaksi. Tarvittaessa on hyvä perustaa kriisiryhmä, joka työstää yrityksen kriisiin liittyviä asioita kriisin aikana. Johtajan kommunikaatio muuttuu kriisin aikana. Kommunikaatiosykli muuttuu tiheämmäksi ja informaatiota jaetaan enemmän kuin ennen kriisiä. Johtajan pitää päivittää tilannetta alaisilleen jatkuvasti ja muistaa, että ihmiset reagoivat kriiseihin eri lailla.

4.2 Kehittämissuhteet

Tutkimusta voisi laajentaa monella tavalla. Ensimmäiseksi tutkimukseen voisi ottaa mukaan ulkoisen kriisiviestinnän. Vaikka Tonttilan (2020) mukaan sisäinen viestintä on ulkoista tärkeämpää, toisi ulkoinen kriisiviestintä paljon lisäarvoa tutkimukseen. Ulkoisen viestinnän kautta, tutkimukseen tulisi mukaan muun muassa johtajan kommunikointi medialle. Olisi tärkeää löytää vastauksia kysymyksiin: Milloin johtaja kommunikoi yrityksen ulkopuolelle? Mitä informaatiota hänen pitää kertoa? Kuinka usein kommunikoidaan ulospäin?

Se, että kommunikaatio on näin isossa osassa, esimerkiksi koronan kaltaisessa tilanteessa, pitäisi siihen varmasti kiinnittää yrityksissä lisää huomiota. Etätyö on ja tulee olemaan yhtiöissä läsnä ilman koronaakin. Johtajille se tarkoittaa sitä, että alaisia ei nähdä samalla lailla fyysisesti ja töitä johtamisen eteen pitää tehdä enemmän. Kun alaisiin ei törmää enää kasvotusten toimistolla ja joka ikinen kohtaaminen pitää sopia erikseen. Pite-neekö tästä eteenpäin johtajien työpäivät? Miten tapaamiset ja alaisten kohtaamiset saisi sovittua ilman turhaa säätöä? Uskon tämän olevan yksi tärkeä kysymys tulevaisuudessa johtamisen ympärillä.

Ulkoisen viestinnän lisäksi, lisäisin tutkimukseen henkilökunnan näkemyksiä. Henkilökunnan lisääminen tutkimukseen, antaisi arvokasta tietoa yrityksen sisäisestä toiminnasta. Sitä kautta saisi heidän mielipiteensä ja näkemyksensä johtajan kommunikoinnista sekä toimintatavoista. Johtajan mukaan kommunikointi voi olla riittävää ja tarpeeksi selkeää mutta henkilökunta voi olla asiasta eri mieltä. Henkilökunnan mukaan tuomisella pääsisi syvemmälle organisaation asioihin. Se avaisi mahdollisesti myös monia vaiettuja asioita. Vaiettujen asioiden kautta voisi löytää monia kehityskohtia ja sitä kautta organisaatioita pystyisi kehittämään entistä vahvemmiksi. Kun tutkimuksessa olisi johtajan sekä henkilökunnan näkemys, olisi helpompaa tarttua kiinni kohtiin, joihin organisaatiossa pitäisi keskittyä ja kehittää.

Viimeiseksi lisäisin tutkimukseen kriisistä toipumisen prosessin. Kriisistä toipuminen on tärkeä prosessi yhtiölle sen tulevaisuuden kannalta. Toipumiseen on varmasti monta tapaa ja pitäisi löytää ne keinot, joilla jokainen yhtiö pystyisi jatkamaan toimintaansa vaikean kriisin jälkeen. Tämän lisääminen tutkimukseen toisi viimeisen ja tärkeän työkalun johtamiseen kriiseissä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laajasti lähteitä, jotta on varmistettu työn monipuolisuus. Haastateltavista kaikki paitsi yksi oli ennestään tuttuja. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa melkein jokaisen haastateltavien ollen tuttuja. Se mahdollistaa sen, että haastateltavilla on helpompi puhua aiheesta ja molemmin puolin on syntynyt luottamussuhde ennen haastattelutilannetta.

Laadullisessa tutkimuksessa arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessa tekemät teot, ratkaisut ja valinnat, joten viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Jokaisen valinnan jälkeen tutkijan pitää itse analysoida tutkimuksensa luotettavuutta. Luotettavuuden arviointia tehdään suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Laadullista tutkimusta ei voi toistaa sellaisenaan, koska jokainen tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. (Vilka 2017, 126.)

Laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Sisäinen johdonmukaisuus korostuu ja taulukon 4 kohdat pitää toimia suhteessa toisiinsa. Alla olevassa taulukossa on avattu Tuomin ja Sarajärven (2009, 140-141) mukaisia laadullisen tutkimuksen arviointitapoja.

Taulukko 4. Laadullisen tutkimuksen arvioinnin työkalu (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2009)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnin työkalu	
Tutkimuksen kohde ja tarkoitus	Mitä olet tutkimassa ja miksi?
Omat sitoumuksesi tutkijana tässä tutkimuksessa	Miksi tämä tutkimus on sinulle tärkeä?
Aineiston keruu	Miten aineiston keruu on tapahtunut?
Tutkimuksen tiedonantajat	Millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin?
Tutkija-tiedonantaja-suhde	Arvio, miten suhde toimii
Tutkimuksen kesto	Millaisella aikataululla tutkimus on tehty?
Aineiston analyysi	Miten aineisto analysoitiin?
Tutkimuksen luotettavuus	Miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen?
Tutkimuksen raportointi	Miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu?

Työn runko käytiin läpi taulukon 4 arvioinnin työkalun mukaisesti. Työ aloitettiin keväällä 2020 ja kesällä 2020 tuli erinäisistä syistä tauko tutkimuksen tekemiseen. Loppujen lopuksi tauko teki hyvää, koska syksyllä työhön palatessa runko nähtiin selkeämmin. Taulukko 4 on pysynyt koko tutkimuksen ajan laadun tarkkailijana. Työn eri vaiheita on peilattu siihen ja varmistettu ollaanko työn tekemiseen tyytyväisiä.

Tutkimusaiheen valinta on jo itsessään eettinen kysymys. On tutkijan vastuulla harkita, onko aihevalinta eettisesti oikein. Laadullisissa tutkimuksissa tutkimuksen etiikkaan suhtaudutaan hyvin eri tavalla. Toisessa ääripäässä tutkimusetiikkaan suhtaudutaan teknisluontoisena normina. Tällöin tutkimusetiikan ongelmat liittyvät itse tutkimustoimintaan ja tutkimuksen metodologia nähdään strategisena tutkimusongelmien ratkaisemisen pulmana. Metodologinen seikka on tutkimusetiikan toinen ääripää. Tässä kaikki valinnat ovat moraalisia valintoja ja tällöin pohditaan, miten tutkimusaiheet valitaan ja mitä pidetään tärkeänä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 128-130.)

Suomen akatemian tutkimuseettisten ohjeiden (Suomen akatemian tutkimuseettiset ohjeet 2003) mukaan tutkijoiden ja tieteellisten asiantuntijoiden pitää noudattaa tiedeyhteisön

tunnustamia toimintatapoja. Näihin toimintatapoihin luetellaan rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä. Tätä opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta.

4.4 Oppimisprosessi

Aloitin opinnäyteprosessin omassa päässäni jo 2019. Aloitin ideoinnin mahdollisista opinnäytetyön aiheista. Tavoitteenani oli aloittaa työ syksyllä 2020. Olen olympiapurjehtija ja suoritan tutkintoni urheilun ohessa ja olympialaiset ovat iso osa opintojen rytmittämisessä. Suunnitelmassani elokuussa 2020 olympialaiset olisivat olleet ohi ja olisin päässyt keskittymään ainoastaan opinnäytetyöhöni. Suunnitelmat muuttuivat, kun korona iski 2020 keväällä. Olympialaiset siirrettiin vuodella eteenpäin, mikä antoi minulle mahdollisuuden aloittaa opinnäytetyöni suunniteltua aikaisemmin.

Aiheiden suhteen minulla oli jo alusta asti pyörinyt mielessä sana johtaminen mutta en keksinyt suuntaa, mihin aihetta laajentaisin. Koronan puhjettua, lähes koko Suomi siirtyi etätöihin ja yrityksille tuli eteen uhkia, millaisia ei oltu ennen koettu. Tapasin paljon turhautuneita työntekijöitä, jotka olivat jääneet täysin ulos kommunikaatioringistä ja heillä ei ollut mitään käsitystä siitä, mitä johto teki, tai missä tilanteessa yritys oli, missä he työskentelivät. Osa oli todella ahdistuneita ja osalla oli vaikea motivoitua etätöistä. Minulle urheilijana oma harjoittelu vaikeutui, koska kuntosalit laitettiin kiinni ja matkustaminen pysähtyi hetkeksi kokonaan. Kauhistuin ihmisten tilanteista ja samalla pohdin, miten jotkut yritykset taas olivat onnistuneet pitämään lähes normaalin työn teon kulttuurin. Koin isoa tarvetta selvittää ja ymmärtää, miten asioita oli hoidettu koronan aikana. Halusin ymmärtää miten kriisitilanteessa johtajana pitäisi toimia, kun vastassa on jotain uutta ja tuntematonta. Koen aihevalintani onnistuneeksi, koska aihe on todella ajankohtainen ja merkityksellinen. Aiheen merkityksellisyys lisäsi omaa motivaatiotani työtä kohtaan.

Koko opinnäytetyöprosessin aikana koen kehittyneeni kirjoittajana ja tiedonhakijana. Ennen tätä prosessia kirjoitin sen verran harvoin, että toistoa ei tullut tarpeeksi usein. Koen myös kehittyneeni ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitojen kanssa. Opin laittamaan keskittymiseni vain kirjoittamiseen, kun oli sen aika.

Opin todella paljon johtamisesta. Opin, miten monta eri tapaa on hoitaa asioita ja miten erilaisia lähestymistapoja on. Koen saaneeni paljon työkaluja johtamisesta ja ymmärryksen siitä, että johtamisessa oma kokemus isossa roolissa. Vaikka olisi käynyt kuinka monta koulutusta, niin se ei korvaa käytännön kokemusta. Jokainen haastateltava puhui omasta kokemuksestaan johtajana ja miten eri tilanteiden kautta he saivat ymmärrystä,

miten tilanteita pitäisi hallita. Koko työn ansiosta kiinnostuin johtamisesta entistä enemmän ja uskon pääseväni jollain tasolla työskentelemään johtamisen parissa tulevaisuudessa.

Lähteet

Aine, A., Nurmi, V-P., Ossa, J., Penttilä, T., Salmi, I. & Virtanen, V. 2011. Moderni kriisilainsäädäntö. WSOYPro. Helsinki.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>. Luettu: 23.19.2020

Bundy, J., Pharrer, M., Short, C. & Coombs, W. 2017. Crises and crisis management: Interrogation, Interpretation, and Research Development. Journal of management. Vol 43, no.6. s.1661-1692.

Goodman, M., Lucero, M., Tan Ten Kwang, A. & Pang, A. 2009. Crisis leadership: When should the CEO step up? Corporate communications: An international journal,14, 3, s. 234-248.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämän mittainen matka. Sanoma Pro. Helsinki Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAJ-BDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN\(\(20\)TAITO\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAJ-BDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN((20)TAITO((20)/piste:b1). Luettu: 6.6.2020

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu, Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: Luettu 26.10.2020

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Gaudeamus. Helsinki.

Jaques, T. 2011. Barriers to effective crisis preparedness: CEOs asses the challenges. Asia Pacific Public Relations Journal, 12 (1).

Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa. Kauppakamari. Helsinki Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/riko-lasi-hatatilanteessa-2016>. Luettu: 15.5.2020

Kovoor-Misra, S. 2020. Chrisis management. SAGE Publications. Luettavissa: https://play.google.com/books/reader?id=kSd_DwAAQBAJ&hl=fi&printsec=frontcover&source=gbs_atb&pg=GBS.PP1. Luettu 19.4.2020

Kurkilanti, L. & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella-kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamisella. Alma Talent. Helsinki.

Nurmi, L. 2006. Johtamistulokseen vaikuttavat tekijät. Helsinki. Edita.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki. Työterveyslaitos: TTL-kirjakauppa.

Seeck, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä: Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta- johtajuus ja viestintä. Tietosanoma. Pieksämäki.

Sorainen, A. 2018. SORI: johtaja ja julkisuus kriisissä. Alma Talent. Helsinki Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:Globaali\(\(20\)johtaminen/piste:tQG](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:Globaali((20)johtaminen/piste:tQG). Luettu: 19.4.2020

Suomen akatemian tutkimuseettiset ohjeet. 2003. Luettavissa: <https://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/suomen-akatemian-eettiset-ohjeet-2003.pdf>. Luettu 6.11.2020

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi? Alma Talent. Helsinki Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:Globaali\(\(20\)johtaminen/piste:tQG](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:Globaali((20)johtaminen/piste:tQG). Luettu 20.4.2020

Tonttila, S-L. 21.4.2020. Koronaviestinnän opit. Webinaari. Katsottavissa: https://www.meltwater.com/fi/koronaviestinnan-opit?mkt_tok=eyJpIjoiWWpsak16SXIOamhtWVRJMSIsInQiOiJkaU40akxTZIFaM2dyUUJJdkd5M0poTksx-QXBra01mcDA1Sks4ZGVNQjNNQXhDMWZiYnYySWp1b1FnT0NSUEpJUEFTQX-kxR1Z4aVNEZWF3a0JORVhyMIVsenRNMkUzcTVWQm5yRkVBWVNRWnZ-zUUF2Q0pBbndyNjY4S3VVZ29XdiJ9&utm_source=webinar-followup&utm_medium=comms&utm_campaign=koronaviestinnan-opit. Katsottu 21.4.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Vantaa.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö. Luettu: 29.10.2020

Mäkilä, P. 2020. Näin johdat henkilöstöä kriisitilanteessa- 4 vinkkiä haastavasta tilanteesta selviämiseen. Luettavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/henkilostojohtaminen-kriisitilanteessa-4-vinkkia-haastavassa-tilanteessa-selviamiseen/>. Luettu:15.4.2020.

Warren, B. 1999. The Leadership advantage. Leader to leader institute, no.12. s.1-8.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2017. Tutki ja kehitä. Ps-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.elibslibrary.com/haagahel...52-451-756-0>. Luettu: 23.10.2020

Väestöliitto 2018. Ihmissuhteet perustuvat vuorovaikutukseen. Luettavissa: <https://www.hyvakysymys.fi/artikkeli/ihmissuhteet-perustuvat-vuorovaikutukseen/>. Luettu:29.10.202

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun kysymykset:

- Kuinka kauan olet ollut toimitusjohtajana?
- Millä alalla työskentelet?

Ingressi kysymyksiin.

Vastaukset voivat liittyä koronaan tai johonkin muuhun kokemaanne kriisiin.

Ennen kysymyksiä kriisitilanteista haluaisin kysyä, minkälainen on sinun mielestäsi hyvä johtaja?

Kysymykset johtamisesta kriisitilanteissa:

1. Miten mahdollista kriisitilannetta voidaan ennakoida?
2. Miten olet perehtynyt/opiskellut varautumista mahdollisiin kriisitilanteisiin?
3. Onko henkilökuntaa koulutettu/valmennettu mahdollisiin kriisitilanteisiin? (Esim. tulipalo)
4. Muuttuuko sinun tehtäväsi/kommunikointi kriisin aikana?
5. Kriisin puhjettua muuttuuko työnjako organisaation sisällä?
6. Korona kriisin jälkeen mitä muuttaisit valmistautumiseen, kriisin aikana ja jälkeeseen työstämiseen?