

Kriisijohtaminen pandemian aikana

Hanna Paajanen



Tekijä Hanna Paajanen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kriisijohtaminen pandemian aikana	Sivu- ja liitesivumäärä 56
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista on ollut kriisijohtaminen koronapandemian aikana. Pandemia on vaikuttanut lähes jokaisen ihmisen elämään maailmanlaajuisesti ja taloudelliset vaikutukset ovat olleet merkittäviä. Hallitakseen koronatilannetta, kriisijohtajan oli saatava kansalaiset käyttäytymään toivotulla tavalla tilanteessa, jossa asetettiin rajoitustoimenpiteitä.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään johtamista koronakriisin aikana. Aiheina ovat kriisin käsittelyn määrittely, kriisijohtajien ominaisuudet ja teot kriisissä, viestinnän johtaminen kriisissä, kriisikokemuksen ymmärtäminen sekä vuorovaikutuksen ja empatian merkitys.</p> <p>Tutkimusosaan on valittu neljän eri valtion ja niiden kriisijohtajien toimet pandemian aikana. Tutkittaviksi valittiin Uusi-Seelanti, Saksa, Yhdysvallat ja Belgia. Tutkimus on rajattu pandemian aikana tapahtuneeseen kriisijohtamiseen. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus toiminnallisilla menetelmin. Opinnäytetyön aineistona on käytetty dokumenttiaineistoa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena todetaan, että kriisijohtamisen tyyllillä, kriisijohtajan ominaisuuksilla ja kriisijohtajan viestinnällä on ollut vaikutus kriisin kulkuun sekä tartunta- ja kuolintilastoihin suhteitettuna kunkin tutkitun maan asukaslukuun. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää liike-elämässä.</p>	
Asiasanat Kriisi, johtaminen, vuorovaikutus, empatia, pandemia, korona	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	2
2.1	Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoite	3
2.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	3
3	Johtaminen koronakriisin aikana	5
3.1	Kriisi käsitteenä	5
3.2	Kriisijohtajien ominaisuudet ja teot koronakriisissä	7
3.3	Viestinnän johtaminen kriisissä	11
3.4	Kriisikokemuksen ymmärtäminen	16
3.5	Vuorovaikutuksen ja empatian merkitys	20
3.5.1	Reaktiot uhkaavassa kriisitilanteessa	22
3.5.2	Luottamuksen rakentaminen	25
4	Metodologia	28
4.1	Otos ja aineisto	28
4.2	Tutkimusprosessi	28
5	Case-esimerkit johtamisesta koronakriisissä	30
5.1	Uusi-Seelanti	30
5.2	Saksa	35
5.3	Yhdysvallat	40
5.4	Belgia	45
6	Johtopäätökset	50
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	50
6.2	Vastaus tutkimuskysymyksiin	51
6.3	Onnistunut kriisijohtaminen tulevaisuudessa liike-elämässä	53
6.4	Kriisijohtamisen teoreettiset ongelmat ja johtopäätökset	53
6.5	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	54
6.6	Oman oppimisen arviointi	55
	Lähteet	57

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista on ollut kriisijohtaminen koronapandemian aikana. Johtaminen koronakriisin aikana on ollut ajankohtaista melkein kaikilla toimialoilla. Koronapandemia on vaikuttanut lähes jokaisen ihmisen elämään maailmanlaajuisesti ja viruksen vaikutus on ollut merkittävä maailmantalouteen. Viruksen leviämisen pysäyttämiseksi tehtiin rajoitustoimenpiteitä esimerkiksi julkisiin kokoontumisiin, tapahtumien järjestämisiin, ravintoloiden aukioloihin, koulujen aukioloihin ja etätyöskentelyyn.

Maailman terveysjärjestö julisti uuden koronaviruksen pandemiaksi 11. maaliskuuta vuonna 2020. (Lääkärilehti 2020.) Koronavirustartunta oli vahvistettu 29. lokakuuta 2020 mennessä 44,3 miljoonalla ihmisellä. Viruksen aiheuttamaan sairauteen oli kuollut samaan päivään mennessä 1,1 miljoonaa ihmistä maailmanlaajuisesti. (WHO 2020.)

Jokaisen ihmisen oma käyttäytyminen on vaikuttanut viruksen leviämiseen. Sillä on ollut vaikutuksensa, miten hyvin annetut koronaohjeet on sisäistetty ja miten tunnollisesti annettuja ohjeita on noudatettu. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kriisijohtamista eri valtioissa. Tarkastelussa ovat kriisijohtajien ominaisuudet ja teot koronakriisissä, viestinnän johtaminen kriisissä sekä vuorovaikutuksen ja empatian merkitys kriisijohtamisessa.

Kriisijohtamisen vaikutuksia tutkitaan käyttäen apuna tilastoja valtioiden tartunta- ja kuolleisuusluvusta suhteutettuna valtioiden väkilukuihin. Kriisitilanteen ymmärtäminen ja kriisijohtajien toimet ovat vaikuttaneet johdettavien käyttäytymiseen sekä kriisin etenemiseen ja laajuuteen. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää myös liike-elämässä.

2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Karosto & Karppinen (2011, 27.) kirjoittavat teoksessa Suomalainen selviytymisopas: suunnittele – ennakoi – varaudu, että laajimmat ja vakavimmat uhat ovat globaaleja, eli ne koskettavat enemmän tai vähemmän koko maapallon väestöä. Tautiepidemiat voivat laajeta koko maapalloa koskeviksi pandemioiksi. Globaali uhka voi syntyä, kun useita valtioita uhkaa samaan aikaan mittava talouskriisi tai lama. Lamat koskettavat nykyään yhä useammin monia valtioita yhtä aikaa, koska rahatalouden heilahtelut ovat nopeasti kaikkien tiedossa. Paniikki leviää ja pahentaa seurauksia. Lamat vaikuttavat tavallisten ihmisten elämään välillisesti monella tapaa, kuten elintarvikkeiden ja asumiskustannusten hinnannousuna, työttömyytenä ja lakkoina.

Joulukuussa 2019 Kiinassa ilmestyi uusi koronavirus. Koska viruksen välittömistä seurauksista ei tiedetty juurikaan, maailma kiinnitti siihen vain vähän huomiota. Välinpitämättömyys ei muuttunut, vaikka Kiina ilmoitti, että viruksen leviäminen oli vaarallista ja julisti ulkonaliikkumiskiellon kansalleen. Kun ensimmäiset tartuntatapaukset ilmenivät yhdessä Euroopan maassa, muut maat eivät siinä vaiheessa toteuttaneet vielä mitään toimenpiteitä. (Boin, Ekengren & Rhinard 2020.)

Karosto & Karppinen (2011, 28.) toteavat, että pahat lamakaudet aiheuttavat usein myös pitkäaikaista turvattomuutta, köyhyyttä ja jopa rikollisuutta, ja ne saattavat laajetessaan uhata maapallon rahataloutta ja kansainvälisiä talousjärjestelmiä. Jos rahan arvo tai valtioiden taloudet romahtavat, voi pahimmillaan seurata kaaos tai sotatilaan verrattavissa oleva poikkeustilanne.

Poikkeusolot olivat Suomessa voimassa kolme kuukautta 18.3.2020 lähtien. Hallitus arvioi 15.6.2020, että koronavirusepidemia on hallittavissa viranomaisten säännönmukaisin toimivaltuuksin. Poikkeusolot päättyivät 16.6.2020. (STM 2020.) Poikkeustila on väliaikainen tilanne yhteiskunnassa. Sen aikana tavalliset kansalaisoikeudet, lainsäädäntö ja valtiosääntö eivät päde. Poikkeusolojen aikana viranomaisten oikeudet ovat suuremmat kuin tavallisesti. Poikkeusolojen aikana voidaan määrätä esimerkiksi ulkonaliikkumiskielto. Ulkonaliikkumiskielto oli käytössä ainakin Italiassa, Saksassa, Ranskassa ja Espanjassa. (Yle uutiset 2020.) Ulkonaliikkumiskieltoja ja -rajoituksia asetettiin, jottei hallitsematon koronavirusepidemia kaataisi terveydenhuoltojärjestelmiä.

Italiassa, erityisesti Pohjois-Italian Lombardian alueella, koronavirus levisi hallitsemattomasti ja aiheutti paljon kuolleisuutta. Italiassa ulkonaliikkumiskiellon aikana sallittiin kotoa poistuminen vain töihin, kauppaan, apteekkiin tai jos henkilö tarvitsi välitöntä terveyden-

hoitoa. Myös koiran ulkoilutus sallittiin. Ulkona liikkuvilla piti olla lupalappu, jossa kerrottiin syy kotoa poistumiseen, muuten rajoituksen rikkomisesta sai sakkoja. Suomen pahin koronavirustilanne oli pääkaupunkiseudulla. Suomessakin liikkumista rajoitettiin siten, että Uusimaa eristettiin muusta Suomesta kolmeksi viikoksi. Liikkuminen Uudellemaalle ja sieltä pois kiellettiin 28.3.2020 ja eristys päättyi 15.4.2020.

2.1 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoite

Aihe on tärkeä, koska koronan pitkäaikaisvaikutuksia terveyteen ei vielä tiedetä. Säilyykö sairaudesta parantuneilla työkyky? Vaikuttaako sairastuneiden määrä taloustilanteeseen?

- Millaista kriisijohtaminen on ollut koronapandemian aikana?
- Mitkä johtajan ominaisuudet painoutuivat kriisijohtamisessa pandemian aikana?
- Miten kriisijohtajat ovat viestineet koronapandemian aikana?

Tavoitteena on antaa esimiehille ja johtajille kriisijohtamisen avuksi työkaluja erilaisia esimerkkejä tarkastellen. Teoriaosuuteen on koottu käytännön ohjeita yleisesti kriisijohtamisesta ja kohdennetusti pandemiakriisin johtamisesta. Esimerkkeinä on käytetty neljän eri valtionjohtajan kriisijohtamistyyliä pandemian aikana. Johtamistyylien vaikutusten tulokinnassa on tutkittu kunkin valtion tilastoja koronatartunta ja –kuolinmäärissä suhteutettuna kyseisen maan väkilukuun.

2.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä tutkin kriisijohtamista pandemian aikana. En käsittele tässä työssä toimia, joita kriiseissä yleensä käytetään ennaltaehkäisevästi. Pandemian vakavuus yllätti kaikki ja pandemiaan varautumisesta oli saatavilla vähän tietoa. Tutkin opinnäytetyössä myös kriisijohtajien ominaisuuksia, kriisiviestintää sekä vuorovaikutuksen ja empatian merkitystä. Kriisin aiheeksi olen valinnut parhaillaan käynnissä olevan koronakriisin, jolla on suuret vaikutukset työelämään ja maailmantalouteen. Koronakriisi tulee jatkumaan vielä tämän työn valmistumisen jälkeen, joten kriisin jälkihoito on luonnollisesti rajattu tästä työstä pois.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen olen kerännyt tietoa kriisistä käsitteenä, kriisijohtajien ominaisuuksia ja tekoja koronakriisissä, viestinnän johtamista kriisissä, kriisin kokemista sekä vuorovaikutuksen ja empatian merkitystä. Opinnäytetyön empiiriseen osaan olen kerännyt aineistoksi dokumenttiaineistoa, jota analysoin johtopäätöksissä. Johtopäätöksissä analysoin dokumenttiaineiston tietoja peilaten niitä teoriaosuuden lähdemateriaaleihin. Työn

empiirinen osuus on rajattu neljän eri valtionjohtajan johtamistyylin dokumentointiin, jotka ovat:

- Uuden-Seelannin pääministeri Jacinda Ardern
- Saksan liittokansleri Angela Merkel
- Yhdysvaltojen presidentti Donald Trump
- Belgian entinen pääministeri Sophie Wilmès

3 Johtaminen koronakriisin aikana

Korpiola (2011, 101.) esittää teoksessaan Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa, että kriisien johtamisessa korostuu yhteistoiminta: tarvitaan erilaisia taitoja ja erilaisia ihmisiä. Johtajan tulisi olla ennen kaikkea kanava, jonka kautta asiat sujuvat.

- Kriisiviestinnässä johtajan tulee osata johtaa toiminnan suuntaa.
- Hänen tulee toimia palvelevana kanavana, jonka kautta asiat etenevät.
- Päämäärien saavuttaminen ei saa unohtua kriisin tuoman kaaoksen keskellä.
- Kriisijohtaja toimii ryhmäprosessin ohjaajana.
- Kriisijohtaja on ennen kaikkea henkilö, joka vaikuttaa yksilöihin ja ryhmiin niin, että yksilöt ja ryhmät kykenevät asettamaan selkeät päämäärät yhteistoiminnalle.
- Hänen tehtävänsä on auttaa ryhmää saavuttamaan päämäärät ja tukea tehokasta toimintaa koko prosessin ajan.

3.1 Kriisi käsitteenä

Kriisi-sana tarkoittaa äkillistä muutosta, kohtalokasta häiriötä tai ratkaisevaa käännettä. Seeck, Lavento & Hakala (2008, teoksessa Saarelma-Thiel 1994, 183) kirjoittavat teoksessa Kriisijohtaminen ja viestintä – tapaus Nokian vesikriisi, että Kiinassa kriisi tarkoittaa uhkaa tai mahdollisuutta, kreikan kielen sana 'krisis' tarkoittaa ratkaisua. Kriisi-sanalla on useita merkityksiä. Se on uhka tai mahdollisuus, ratkaiseva käänne, äkillinen muutos tai kohtalokas häiriö. Kriisi on väliaikainen epäjärjestyksen ja hämmennyksen tila. Siihen liittyy kyvyttömyys selviytyä tutuin ongelmanratkaisuin keinoin. Kriisitilanteessa vanhat toimintamallit eivät päde, eikä uutta tapaa reagoida vielä ole, kirjoittaa Saarelma-Thiel (2009, 10.) teoksessaan Eteenpäin kriisistä. Kriisit ovat yhtäkkisiä, arvaamattomia ja seurauksiltaan usein ennakoimattomia. Kriisitilanteessa johdolta vaaditaan hyvää kriisinhallintakykyä ja jatkuvasti muuttuvan oikean tilannekuvan rakentamista, johtajuutta ja viestintätaitoja, kirjoittaa Seeck (2009, 5.) teoksessaan Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena.

Boin ym. (2020.) toteavat, että koronakriisi on karu muistutus siitä, että moderni yhteiskunta on alttiina erityiselle ongelmatyypille: hiipivälle kriisille. Hiipivä kriisi on suuri haaste sekä tutkijoille että yrittäjille. Kriisikirjallisuudessa se on edelleen määrittelemätön ja aliarvioitu. Sitä on vielä vaikeampaa hallita. Uhkana sillä on potentiaaliset yhteiskunnan häiriöt, mutta tätä potentiaalia ei ymmärretä vielä täysin. Näiden hiipivien kriisien kertyminen voi heikentää kansalaisten luottamusta instituutioihin.

Kriisijohtaminen ei ala vasta kriisin jo tapahduttua; kriisijohtamisessa siirrytään tuolloin vain eri toimintavaiheeseen. Kriisijohtamisessa korostetaan sitä, että kriisi ei tapahdu, vaan se kehittyy. Tätä heijastaa myös kriisijohtamismallien muutos kriisivalmiuden korostamisesta kriisijohtamisen painottumiseen. Tämä näkökulma korostaa aktiivista otetta potentiaalisten riskien ennakointiin, uusia kriisejä merkitsevien signaalien etsimiseen, varautumiseen, suunnitteluun sekä toisaalta kriisitilanteessa toimimiseen ja sen jälkihoitoon. Kriisijohtaminen ei näin ymmärrettynä ala vasta kriisin tapahduttua, vaan se on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Tällainen tapa toimia vaatii erityisesti johtajilta ja kriisiryhmän jäseniltä paljon aikaa, tietoa ja ammattitaitoa. (Seeck 2009, 5.)

Kun Maailman terveysjärjestö (WHO) julisti Euroopan pandemian uudeksi koronapesäkkeeksi, Yhdysvallat ei reagoinut. Kun ensimmäiset kuolemantapaukset rekisteröitiin Yhdysvaltain länsirannikolla, New Yorkin pormestari kehotti kansalaisiaan pysymään rutii-neissaan ja jatkamaan ravintoloissa käymistä. (Boin ym. 2020.)

Saarelma-Thiel (2009, 12.) mukaan ennakoimattomat muutokset etenevät nopeina, rajunakin tapahtumaketjuina ja vaativat välitöntä reagointia. Lähtölaukauksena ovat ylhäältä pakotetut, ulkoiset paineet, jotka vaikuttavat voimakkaasti yhteisön toimintoihin ja rakenteisiin. Yhteisön jäsenten tulisi tietää, mitä tehtäviä ja vastuita heillä on kriisin aikana. (Coombs 2007.)

Hiipivästä kriisistä on ehkä eniten huolestuttavaa, että se heikentää luottamusta julkisiin instituutioihin. Asiantuntijat ovat ennustaneet uuden pandemian puhkeamista vuosien ajan. Kun koronavirus levisi julkisuuteen, sen pitkä kulku voitiin tulkita välinpitämättömyydeksi niiden julkisten laitosten tahoilta, jotka oli suunniteltu suojelemaan kansalaisia. (Boin ym. 2020.) Saarelma-Thiel (2009, 12.) kertoo, että kriisi uhkaa toiminnan jatkuvuutta ja vakiintuneita arvoja, se kuluttaa inhimillisiä voimavaroja ja lisää psyykkistä pahoinvointia. Kriisin sävyt voivat olla myös myönteisiä, esimerkiksi silloin, kun se johtaa henkiseen uudistumiseen.

Boin ym. (2020.) mukaan koronakriisin hallitsemattomuuden syyt voivat jäädä epäselviksi, mutta monet toimijat joutuvat ainakin osittain ottamaan syyt niskoilleen. Kriisin pitkän itämisvaiheen vuoksi on vaikea väittää, että viranomaiset eivät voineet nähdä sen tulevan tai että heillä ei ollut aikaa toimia. Kieltäminen ja puolustelu heikentävät uskoa ja luottamusta johtajiin. Se heikentää myös uskoa instituutioihin, joilla olisi pitänyt olla keskeinen rooli hiipivän kriisin havaitsemisessa, estämisessä ja hallinnassa. Hiipivät kriisit merkitsevät hitaasti eteneviä tehtävien delegoimisia julkisissa instituutioissa. Tämä uhkaa reagoitiky-

kyä, jota tarvitaan tehokkaaseen kriisinhallintaan. On ymmärrettävä hiipivää kriisiä: miten ja miksi se voi kehittyä kokonaisuudessaan, näennäisesti harmittomana, hitaasti ilman liekkiä kytien, kunnes on liian myöhäistä.

3.2 Kriisijohtajien ominaisuudet ja teot koronakriisissä

Kriisitilanteissa johtamisen laatu ja johtajan todelliset kyvyt toimia johtajana tulevat esiin. Johtaminen olisikin mukavaa ja helppoa, jos johtaminen olisi aina kuin ruusuilla tanssisi johtajan tehdessä aina vain hyviä ja kaikkien pitämiä päätöksiä. Elämä kuitenkin ei aina ole ruusunpunaista, vaan siihen mahtuu mukaan paljon myös haasteita ja kriisejä, jotka vaativat johtajilta paljon enemmän kuin pelkkiä rutiinipäätöksiä. Tähän eivät kaikki johtajat pysty, vaan pahimmissa tapauksissa he lamaantuvat tai joutuvat paniikin valtaan. Tällöin johtajien joukosta nousevat esiin ne johtajat, jotka kykenevät tekemään suuria ja usein jopa erittäin vaikeita päätöksiä. Näistä päätöksistä ei välttämättä kukaan pidä, mutta loppujen lopuksi juuri nuo päätökset johtavat parhaimmassa tapauksessa kriisin voittamiseen. (Lehtinen 28.4.2020.)

Boin, Lodge & Luesink (2020.) esittävät, että hallitukset kohtasivat kaikkialla maailmassa pelottavia ja ennennäkemättömiä haasteita koronapandemian ensimmäisen aallon edessä. Poliittiset johtajat pyrkivät hallitsemaan erittäin epävarmaa ja dynaamista uhkaa tekemällä strategioita, jotka pantiin täytäntöön huomattavilla taloudellisilla, yhteiskunnallisilla ja poliittisilla kustannuksilla. Normaaleista päätöksentekotavoista oli luovuttava, koska tavanomaiset työvälineet ja valmiussuunnitelmat osoittautuivat tehottomiksi.

Tutkimusten mukaan kaikilla hyvillä kriisijohtajilla on seuraavat kahdeksan ominaisuutta. Ensinnäkin, hyvän kriisijohtajan on kyettävä ratkaisemaan ongelmia. Hänen on kyettävä sopeutumaan moniin erilaisiin olosuhteisiin. Hänen on ymmärrettävä, että moniin ongelmiin ei ole pelkästään vain yhtä vaihtoehtoa, vaan niitä voi olla useita. Näistä ratkaisuvaihtoehdoista hänen sitten pitää valita se, mikä olisi paras tilanteeseen sopiva vaihtoehto. (Lehtinen 28.4.2020.) Michael Useem kuvaa samaa arvoa tärkeäksi maanpuolustusartikkelissa. On tehtävä tavoitteista kaikille selvät ja vältettävä mikromanagerointia, eli puuttumista työn pieniin yksityiskohtiin, koska se kadottaa työn luovuuden ja tehokkuuden, Useem lisää (2010, 89.). Johtajan on osattava tiedostaa myös haloefekti ja osattava tarkastella kokonaisuutta kriittisesti takertumatta yksityiskohtiin, kertovat Carey, Patsalos-Fox & Useem (2009, 2.). Haloefekti tarkoittaa sitä, että johonkin huomiota herättävään myönteiseen ominaisuuteen liitetään muitakin positiivisia piirteitä. Haloefektin vastakohta on stigma-ilmiö, eli negatiivinen käsitys jostakin asiasta tai henkilöstä.

Toiseksi, hyvä kriisijohtaja kykenee ennakoimaan tulevaa. Hän ei tuudittaudu makaamaan laakereillaan, vaan hänellä on realistinen kuva epävarmasta tulevaisuudesta ja mahdollisista kriiseistä. Hän ymmärtää, että tämä edellyttää jatkuvaa valmistautumista kohtaamaan näitä potentiaalisia kriisitilanteita. (Lehtinen 28.4.2020.) Koronakriisi oli kriisi, joka saapui hitaasti. On otettava opiksi hiipivästä kriisistä. Pandemian hiipivä ominaisuus aiheutti uusia ja monimutkaisia haasteita myös niille päätöksentekijöille, jotka olivat perehtyneet akuuttien kriisien, kuten lentokoneonnettomuuksien tai luonnonkatastrofien, hallintaan. (Boin ym. 2020.)

Lehtinen (28.4.2020.) luettelee, että kolmanneksi, hyvä kriisijohtaja on perusolemukseltaan rauhallinen ja optimistinen. Hänellä on oltava hyvä paineensietokyky. Näin hän pystyy toimimaan rauhallisesti myös hankalissa kriisitilanteissa. Hänellä on kriisin voittamiseen selkeät tavoitteet, jotka auttavat kriisin ratkaisemisessa.

Neljänneksi, hyvällä kriisijohtajalla on terve itseluottamus. Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että jos johtajalla on hyvä itseluottamus, kykenee hän hallitsemaan tilanteen kuin tilanteen. Ihmiset seuraavat mielellään sellaista johtajaa, joka tietää mitä hän tekee. He luottavat häneen ja tukevat häntä. (Lehtinen 28.4.2020.)

Viidenneksi Lehtinen (28.4.2020.) kertoo, että hyvä kriisijohtaja kykenee tekemään myös vaikeita päätöksiä. Kriisijohtajan on otettava tilanne hallintaansa sekä kohdattava kriisin mukanaan tuomat haasteet. Hänen pitää kyetä tekemään päätöksiä, jotka ottavat huomioon sidosryhmien hyvinvoinnin. Toisinaan on olemassa myös sellaisia päätöksiä, joista kukaan ei pidä. Johtaja kuitenkin tiedostaa sen, että tästä huolimatta ne on tehtävä, jotta kriisi voidaan ratkaista. Michael Useem kuvaa samaa arvoa tärkeäksi maanpuolustusartikkelissa. Hyvät ja oikea-aikaiset päätökset ovat vastuun ydin johtotehtävissä. (Useem 2010, 88.)

Kuudenneksi, hyvän kriisijohtajan on oltava neuvottelu- ja viestintätaitoinen. Hänen on ylläpidettävä jatkuvaa keskustelu- ja neuvotteluyhteyttä sidosryhmiin kyetäkseen parantamaan ja muotoilemaan mahdollisimman kokonaisvaltaista kriisisuunnitelmaa. Johtajan pitää innostaa johdettavia huolehtimaan omasta osuudestaan kriisihallinnasta sekä tehokkaasti viestimään vaadittavista toimenpiteistä. (Lehtinen 28.4.2020.) Michael Useem kuvaa samaa arvoa tärkeäksi maanpuolustusartikkelissa. Henkilökohtaisen keskusteluyhteyden luominen on ratkaiseva tekijä ihmisten johtamiseksi haastavina aikoina. (Useem 2010, 88.)

Seitsemänneksi, hyvä kriisijohtaja on yhteistyökykyinen. Kriisitilanteessa johtajalla pitää olla hyvät ja sujuvat suhteet kaikkiin kriisin voittamisessa tarvittaviin osapuoliin. Tämä on tärkeää, sillä kriisit tapahtuvat usein odottamatta. Yhteyksien on oltava kunnossa kaikkiin kriisinhallinnassa mukana oleviin ihmisiin. (Lehtinen 28.4.2020.) Michael Useem kuvaa samaa arvoa tärkeäksi maanpuolustusartikkelissa. Voidakseen ratkaista kriisin, on pystyttävä keskittymään sen ratkaisuun. On luotava yhteisön yhteinen päämäärä ja löydettävä tahot, jotka tukevat yhteisen päämäärän saavuttamista sekä vältettävä henkilökohtaista hyötyä. (Useem 2010, 88.)

Kahdeksanneksi, hyvä kriisijohtaja toimii oman yhteisönsä parhaana PR-edustajana. Hän tuntee hyvin oman yhteisönsä, sen prosessit sekä riskit. Kriisitilanteissa hän kykenee edustamaan vakuuttavasti omaa yhteisöään, tarvittaessa vastaamaan selkeästi median kysymyksiin haastatteluissa sekä yleensäkin antamaan luotettavan ja varman kuvan sekä itsestään että yhteisöstään. (Lehtinen 28.4.2020.)

Hollantilainen tutkija Arjen Boin on tutkinut johtamista, erityisesti poliittista johtamista, kriisitilanteissa. Hänen mukaansa tehokkaassa kriisijohtamisessa johtajan on huomioitava monia eri asioita. Ensimmäiseksi on tärkeää nopeasti tunnistaa kriisin vakavuus. Tämän jälkeen, tai parhaimmassa tapauksessa jo samaan aikaan, pitäisi mahdollisimman paljon kerätä tietoa kriisistä ja sen vaikutuksista. Kriisin hoitovaiheessa johtajan pitää tarkkaan harkita kuinka paljon on mahdollista luottaa ihmisten vapaaehtoiseen yhteistyöhön, mikä tietenkin olisi ihanteellista. Jos johtaja joutuu hoitamaan kriisiä määräysten ja käskyjen avulla, on hyvä selvittää, miten se tehdään mahdollisimman ”tyylikkäästi” ilman, että ihmisiä loukataan. Mikäli näin ei tehdä, asia voi kostautua tehokkaassa kriisinhallinnassa. (Lehtinen 28.4.2020.)

Lehtinen (28.4.2020.) esittää, että kaikkien näiden pohdintojen taustalla on se, miten kriisin aiheuttamia tuhoja voidaan mahdollisimman paljon rajoittaa. Lisäksi johtajan viestinnällä on erittäin suuri merkitys sille, miten hän kykenee saavuttamaan suuren yleisön tuen toimilleen kriisin hoitamisessa. Arjen Boin korostaa kriisin alkuvaiheessa etenkin ensimmäisen viestin merkitystä. Hän sanoo, että johtajan ensimmäinen viesti kriisistä pitää tulla mahdollisimman nopeasti, jotta voitaisiin välttää ”tyhjiötä täyttävien” ristiriitaisten tai jopa haitallisten viestien vaikutus. Kriisitilanteessa johtajan viestien pitää olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Lisäksi niiden tulee täyttää viisi tavoitetta.

Viestissä pitää antaa Lehtisen (28.4.2020.) mukaan:

- Uskottava selitys siihen, mitä on tapahtunut.
- Sen pitää tarjota opastusta.

- Sen on juurrutettava toivoa ihmisiin.
- Siinä on osoitettava empatiaa.
- Siinä on tuotava esiin se, että johtajat hallitsevat tilanteen.

Näiden viiden tavoitteen pitää toteutua kaikissa muissakin johtajan viesteissä. Jos johtaja epäonnistuu yhdessäkään edellä mainituista tavoitteista, hän alkaa menettää ihmisten silmissä luottamusta itseensä ja toimiinsa. Hyvän viestinnän merkitys korostuu erityisesti suurten kriisien, kuten nyt koronakriisin, yhteydessä. On hyvä muistaa, että Arjen Boin on poliittisen johtamisen tutkija, mutta hänen kertomansa tavoitteet toimivat hyvin myös liiketoiminnan kriisinhallinnassa. (Lehtinen 28.4.2020.)

Boin ym. (2020.) toteavat, että koronavirus oli paljon tarttuvampi kuin alun perin ajateltiin. Monet viruksen kantajat osoittautuivat oireettomiksi ja he tartuttivat viruksen eteenpäin tietämättään. Prosentuaalisesti pienelle osalle ihmisistä virus oli tappava. Ilman parannuskeinoa sairaalat, varsinkin teho-osastot, olisivat voineet täytyä nopeasti, jos viruksen olisi annettu levitä. Kun päättäjät joutuivat valmistautumaan mahdollisiin terveydenhuoltojärjestelmien ylikuormitukseen, heidän täytyi tehdä ennennäkemättömiä toimenpiteitä toteuttaakseen ihmisten sosiaalista etäisyyttä ja määrätä karanteeneja. Siinä vaiheessa jo tiedettiin, että nämä toimenpiteet aiheuttaisivat taloudellisia ja yhteiskunnallisia ongelmia. Sitä ei vielä tiedetty, että noudattaisiko suurin osa ihmisistä näitä ennennäkemättömiä sääntöjä.

Johtajien tulisi tunnistaa, että olemme siirtymässä sisäisen kasvun vaiheeseen. Tänä aikana opimme paljon itsestämme, ympärillämme olevista ihmisistä ja niistä, joiden kanssa teemme yhteistyötä. Tämä näkemys on yhdenmukainen Drew Poveyn työn kanssa. Hän on johtajuuden asiantuntija, joka on suunnitellut menetelmiä auttaakseen avainhenkilöitä selviytymään nykyisestä kriisistä ja kommunikoimaan sujuvasti johdettavien kanssa. Tämän kehyksen keskeinen teema on positiivinen tietoisuus - yksi elintärkeistä selviytymistekniikoista näinä aikoina. On tärkeää hyväksyä kriisitilanne sellaisena kuin se on. Sen jälkeen kriisitilanteeseen sopeudutaan, jonka jälkeen toimitaan kunnianhimoisesti kriisin ratkaisemiseksi. (Forbes 2020.)

Poliitikot olivat päävastuussa koronakriisistä Boin ym. (2020.) mukaan. Asiantuntijat tulivat julkisuuteen nopeasti pandemian alkuvaiheessa. Kansainväliset ohjeet osoittautuivat puutteellisiksi ja niissä ei juurikaan mainittu terveydenhuollon kantokykyä. Käytännöllisistä toimenpiteistä ei ollut näyttöön perustuvaa tietoa. Ei siis ollut mikään yllätys, että poliittiset johtajat ja päättäjät tekivät kaikkein tärkeimmät päätökset, joskus toimien asiantuntijoiden neuvoja vastaan.

Kriisijohtajan tärkeät teot pandemian aikana Forbes-lehden (2020.) mukaan:

- Korostaa yhteistyötä. On tärkeää saada ihmiset toimimaan yhdessä, jopa skeptiset henkilöt. Tarjota skeptisille henkilöille tieteeseen perustuvaa faktaa, esimerkiksi minkä takia käsiä täytyy pestä 20 sekuntia ja miksi sosiaalinen etäisyys on tärkeää. Korosta yhteisten sääntöjen noudattamista kaikkien turvallisuuden hyväksi. On korostettava strategian tärkeyttä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Carey ym. 2009, 4.)
- Seurata oikeanlaista tietoa. Yksi varma tapa ylläpitää epävarmuutta on käyttää virallisen tiedon epävirallisia versioita. Käytä siis luotettavia lähteitä, joiden perusteella teet päätöksiä.
- Tarjota varmuutta. Kriisi on epävarmuuden aikaa. Etukäteen ei voi tietää, kuka tulee sairastumaan ja töiden jatkuvuudesta ei ole varmuutta. On aika olla rehellinen ja selkeä tulevien suunnitelmien tiedottamisessa.
- Olla ennakoiva. Se, miten suhtaudut työntekijöihisi nyt, heijastuu työnhakijoihin tulevaisuudessa. Jos haluat palkata alan huippuosaajia, sinun on osoitettava arvostuksesi työntekijöille huonoinakin aikoina.
- Kehittyä. Työelämä muuttuu ja se vaatii jatkuvaa kehittymistä. Kehitä omaa osaamistasi ja kouluttaudu tarvittaessa. Työelämän tulevaisuus tapahtuu nykyhetkessä.

3.3 Viestinnän johtaminen kriisissä

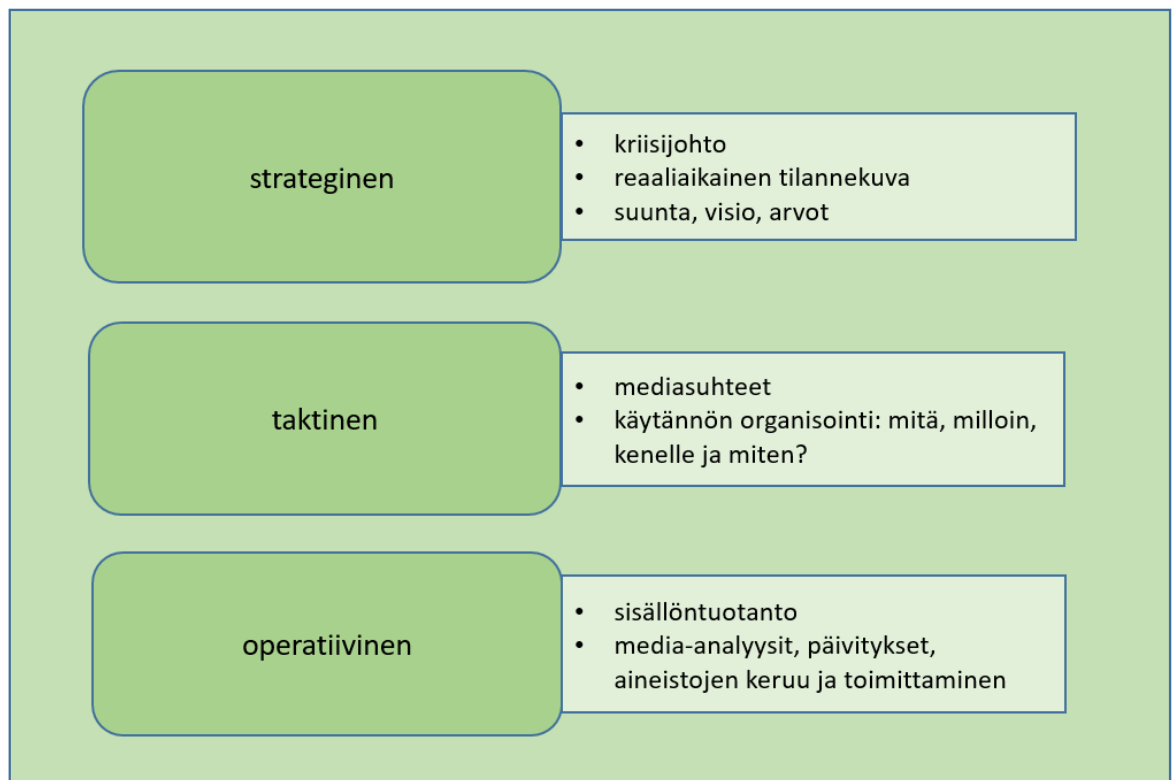
Sähköisen tiedonvälityksen nopeus haastaa monia yrityksiä pohtimaan kriisiviestinnän johtamista ja käytännön organisointia. On oltava välittömässä toimintavalmiudessa kriisin syntyessä: tarvitaan johtamisjärjestelmä, toimintasuunnitelma, toimintaohjeita ja kriisin johtokeskus. Muodollisten ohjausmekanismien lisäksi kriisijohtamista ja kriisiviestintää ohjaavat arvot ja toimintakulttuuri. (Korpiola 2011, 92.)

Boin ym. (2020.) toteavat, että yleisön ymmärtäminen oli tärkeää koronakriisissä. Kansalaiset eivät panikoidu niin helposti kuin oletetaan. Kun päättäjät joutuivat ottamaan käyttöön ankaria karanteenitoimenpiteitä, heidän oli hyvä harkita näiden toimenpiteiden toteutusta. Heidän ei kuitenkaan olisi tarvinnut huolehtia kansalaisten peloista. Kriisitutkimus osoittaa selvästi, että ihmiset eivät yleensä ole paniikissa edes katastrofaalisissa tilanteissa ellei heidän henkensä ole välittömästi uhattuna. Tutkimuksen pitäisi auttaa ymmärtämään, että tätä tietoa voidaan jakaa tehokkaasti päättäjille.

Äkillisissä kriisitilanteissa on tärkeää, että on olemassa suunnitelma, jonka avulla kriisitilanne jäsennetään nopeasti ja päästään välittömästi toimintaan kiinni. Valmiiksi kehitetyt toimintasuunnitelmat ja -mallit varmistavat sen, että yhteisö ei lamaannu kohdatessaan

kriisin. Kriiseissä tarvitaan selkeää johtajuutta ja toimivia rakenteita sujuvan toiminnan takaamiseksi. Kun ympäristö on kaaoksessa, sisäinen järjestys tuo vakautta ja auttaa jäsentämään toimintaa poikkeustilanteissa. Kriisiviestinnän johtamisen keskeisenä tehtävänä on tarjota jatkuvasti päivitettyä tilannekuvaa, välittää tietoa ja ohjata sisäistä sekä ulkoista kriisiviestintää. (Korpiola 2011, 92–93.)

Monissa kansainvälisissä organisaatioissa on käytössä kolmitasoinen kriisinhallinnan johtamisjärjestelmä, toteaa Korpiola (2011, 94.) Poikkeustilanteissa siirrytään kriisiorganisaatioon, jossa toiminta on jaettu kolmeen eri tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Laajassa ja pitkittyneessä kriisissä on järkevää eriyttää viestinnän tasot eri vastuuhenkilöille. Jos organisaatio on pieni tai kriisi ei ole kovin suuri, voidaan eri viestinnän tasojen tehtäviä yhdistää. Silloin kriisiviestinnästä vastaa tavallisesti tiedottaja.



Kuvio 1 Kriisiviestinnän tasot (Korpiola 2011, 94.)

Kriiseissä strategisen kyvykkyyden perustana on valmiusajattelu, päivitetty toimintasuunnitelma ja kyky tehdä nopeasti oikeansuuntaisia päätöksiä. Strategisen kriisiviestinnän kulmakivi on jatkuva, avoin ja täsmällinen viestintä eri sidosryhmille. Myös osallistaminen on tärkeää, koska kriiseissä syntyy tietoa organisaation kaikilla eri tasoilla ja se tulisi hyödyntää nopeasti tilannekuvan päivittämiseksi ja viestinnän toimenpiteiden kohdentamiseksi. (Korpiola 2011, 95.)

Boin ym. (2020.) esittävät, että epäjohtonmukaisuus viestin ja toimenpiteiden välillä haittasivat koronakriisinhallintaa. Presidentti Trump aliarvioi johdonmukaisesti asiantuntijoiden viestintää sosiaalisen etäisyyden ja kasvomaskien käytön suhteen (Brooks 2020.). Asiantuntijoiden eriävät mielipiteet antoivat mahdollisuuden vaihtoehtoisille selityksille ja teorioille, jotka vuorostaan ruokkivat Yhdysvaltojen "maskivastaisuutta" sekä Alankomaissa ja muualla tapahtuvaa "virushulluutta".

Kriisiviestinnän johtajalta edellytetään selkeää kokonaisnäkemyistä ja laajojen yhteiskuntasuhteiden ymmärtämistä. Pitää kyetä näkemään, mihin kriisi vaikuttaa, kenelle tulee viestiä ja millä keinoin. Kyky tehdä päätöksiä, arvioida riskit ja päätösten seuraukset ovat olennainen osa strategisen johdon osaamista. Kriisin johtokeskuksen nopea pystyttäminen on ensiarvoista, kun kyseessä on vakava, laaja ja pitkittynyt kriisi. Saatavilla olevasta tiedosta muodostetaan tilannekuva, jonka kautta johdetaan toimintaa ja viestitään ulospäin. Henkilöuhreja vaativassa kriisissä on kaikki keskeiset voimavarat keskitettävä ensin ihmisten auttamiseen. Samalla on tärkeää huomioida mahdolliset turvallisuusuhat ja kaikki ne tahot, jotka voivat kokea menetyksiä tai vaaraa tilanteesta. (Korpiola 2011, 95.)

Koronakriisissä päättäjien oma käyttäytyminen on vaikuttanut siihen, millaisen viestin he ovat antaneet kansalle. Pian Ison-Britannian koronatoimien jälkeen pääministeri Boris Johnson sai positiivisen koronavirustestituloksen. Kuukautta myöhemmin, Johnson piti ensimmäisen puheensa toipumisensa jälkeen vain muutaman päivän sen jälkeen, kun hän oli päässyt tehohoidosta. Puheessaan Johnson jakoi sairastumiskokemuksensa, kiitti terveydenhuoltohenkilöstöä hyvästä hoidosta ja kertoi hyviä uutisia siitä, miten Isossa-Britanniassa saataisiin viruksen leviäminen kuriin. Hänen paluunsa symboliikka toimi hänen hyväkseen. Kuukautta myöhemmin tilanne kuitenkin kääntyi, kun Johnson puolusti karanteenisääntöjä rikkonutta lomamatkaa, jonka Johnsonin vanhempi neuvonantaja Dominic Cummings teki karanteeniolojen aikana (Dodd 2020). Symboliikka, joka liittyi Yhdistyneen kuningaskunnan hallituksen iskulauseeseen "Pysy kotona, turvaa tehohoidon kantokyky, pelasta ihmishenkiä", vaurioitui, kun neuvonantaja rikkoi karanteenisääntöä. Varsinkin, kun hän ei osoittanut mitään katumusta, puhumattakaan eroamisesta, toisin kuin muut poliitikot tai asiantuntijat, joiden todettiin rikkovan karanteenisääntöjä. (Boin ym. 2020.)

Korpiola (2011, 96.) mukaan taktinen taso tukee ja toimeenpanee strategiaa. Taktinen kriisiviestintä organisoii ja toteuttaa käytännön viestintää: mitä, milloin, kenelle ja miten? Taktinen kriisiviestintä ja sen johtaminen edellyttää kykyä mobilisoida viestintäyksikkö ja kaikki kriisiviestintään osallistuvat tahot toimimaan yhdessä kriisin ratkaisemiseksi. Toisaalta pitää sovittaa yhteen erilaisia verkostoja ja intressejä. Kriiseissä tarvitaan yli orga-

nisaatorajojen menevää yhteistyötä. Erityisesti median intressit tulee ymmärtää viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kriisissä kaikilla tulisi olla oikea tieto saatavilla oikeaan aikaan. Sisäisen viestinnän laiminlyönti mediasuhteiden hoitamisen kustannuksella on tyypillinen virhe silloin, kun viestinnän resurssit kriisissä ovat rajalliset. Kriisissä tulee aina huomioida sisäisen viestinnän tarpeet, vaikka kriisin hoitaminen vaatisikin viestinnältä keskittymistä ulkoiseen viestintään. Joissain malleissa taktinen taso hoitaa sisäisen viestinnän ja strateginen taso ulkoisen sidosryhmäviestinnän. Tämä on käytännön organisointikysymys ja organisointitapa riippuu kriisin laajuudesta. Pääasia on, että kaikille osapuolille tarjotaan täsmällistä tietoa ja että viestinnän palaute- ja vuorovaikutuskanavat ovat jatkuvasti auki myös sisäisesti. (Korpiola 2011, 96.)

Taktinen taso viestinnässä voidaan organisoida monella eri tapaa, Korpiola (2011, 97.) kertoo. Eräs laajasti käytössä oleva kansainvälinen tapa on nimetä spokesperson vastaamaan kriisiviestinnän mediasuhteista. Keskeinen henkilö kriisinhallintaryhmässä on spokesperson. Kriisiryhmän on oltava valmiina viestimään medialle kriisin aikana. (Coombs 2007.) Monissa maissa spokesperson nähdään välttämättömänä, jotta kriisiä voidaan johtaa tehokkaasti ja jotta mediayhteistyö toimii. Viestintäammattilaiseen, kuten spokespersoniin, turvaudutaan erityisesti silloin, jos mediassa esilläolo vaatii paljon aikaa, ja on riski, että kriisijohtaminen kärsii mediasuhteiden hoidosta. On tärkeää, että henkilö on maltillinen ja luotettavan oloinen sekä kykenee ilmaisemaan itseään sujuvasti kotimaisien kielten lisäksi vähintään englanniksi. Monissa Euroopan maissa ammattimaisen spokespersonin kielitaitovaatimukseen kuuluu noin neljä kieltä. Karisma ei ratkaise, vaan tärkeintä on luottamusta herättävä olemus ja selkeä ulosanti.

Korpiola (2011, 99.) luettelee Spokespersonien tärkeitä sääntöjä:

- Keskittyä tosiasioista viestimiseen.
- Osoittaa myötätuntoa niitä kohtaan, jotka joutuvat kärsimään kriisistä.
- Ei kannata sanoa "ei kommentoitavaa", koska spokespersonilta odotetaan juuri kommenttia, josta uutinen syntyy.
- Oppia viestimään luontevasti silloinkin, kun ei voi sanoa tarkkaa tietoa. Ei spekulointia.
- Muistaa sanattoman viestinnän voiman ja yhdenmukaisuuden asiasisällön kanssa.
- Puhua rauhallisesti ja selkeästi. Olla kärsivällinen ja väsymätön median kanssa, vaikka 50 toimittajaa olisi langoilla odottamassa vuoroaan.
- Opetella avaintermit kaikilla tärkeimmillä kielillä (suomi, ruotsi ja englantia), joita media käyttää Suomessa.

- Puhua selkokieltä ja avata ammattitermit kansankielelle.
- Tiivistää ja kerrata ydinviestit.
- Ei saa olla median vietävissä tai haastattelijan hallittavissa.

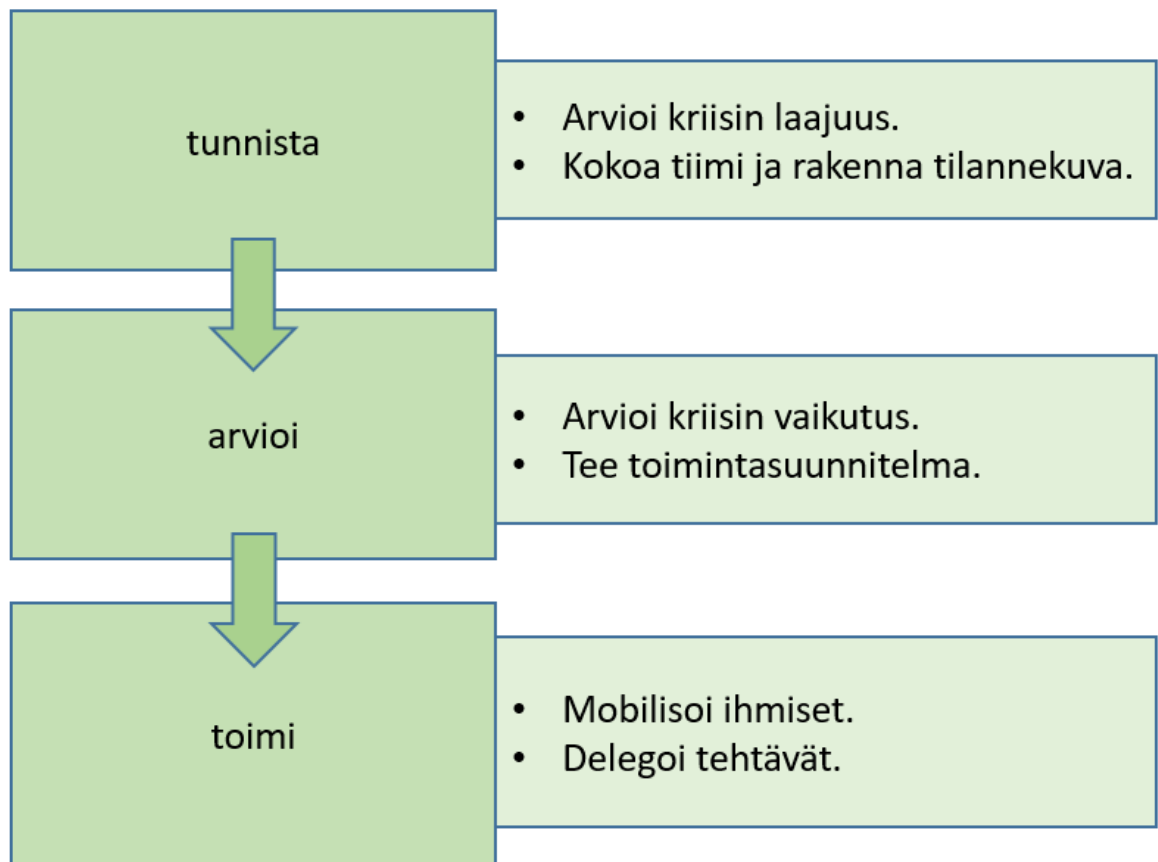
Operatiivisen tason keskeinen tehtävä on informaation ja media-aineistojen kerääminen ja analysointi, verkkosivujen ja intranetin päivittäminen. Operatiivinen taso tulee ohjeistaa hyvin, niin että mahdolliset varahenkilöt voivat ottaa nopeasti tehtäviä hoidettavaksi. Lisäksi pitää varmistaa, että organisaatiossa on riittävästi ihmisiä, jotka hallitsevat tarvittavat sisällöntuotannon työkalut. Operatiiviseen kriisiviestintään kuuluu käytännölliseen tiedottamiseen ja viestintään liittyvää työtä, tiedotteiden kirjoittamisesta verkkosivujen päivittämiseen. Erityisesti mediaseuranta ja kriisiin vastaaminen tulee suunnitella huolella. Jatkuva mediaseuranta, myös sosiaalisessa mediassa, on keskeinen tehtävä sisäisen tiedon ja tilannekuvan tuottamisessa. Yhä useammin valmennetaan kriisiviestintää varten oman verkkoviestinnän tiimin, joka tuntee blogijulkisuudessa ja sosiaalisessa mediassa vastaamisen käytännöt. (Korpiola 2011, 100.)

Kriiseissä viestintä alkaa tilannekuvan hahmottumisesta, Korpiola (2011, 104.) toteaa. Media tulee kohdata, vaikka tilannekuva ei olisi vielä täysin hahmottunut. Jos tiedotussulku on päällä, huhut leviävät. Medialle kannattaa kertoa avoimesti, että tämän verran tiedämme tällä hetkellä ja tässä on tällä hetkellä tarjolla oleva informaatio. On hyvä mainita, että lisätietoja kerrotaan heti, kun niitä saadaan. Tärkeää on, että ilmaistaan selkeästi se, että vielä ei ole kokonaiskäsitystä tapahtuneesta, mutta tilannetta tutkitaan tällä hetkellä.

Boin ym. (2020.) mukaan kriisiviestijän on selitettävä, miksi hän ei tee jotakin toimenpidettä. Koronakriisi synnytti amatööri virologien armeijan ja kiivasta julkista keskustelua karanteenitoimista. Kun tarkasteltiin muiden maiden karanteenitoimenpiteitä, julkiset keskustelut pyörivät pian kysymyksessä "miksi emme tee kuten he?" Koulujen sulkeminen oli esimerkki tästä. Esimerkiksi Irlannissa ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa toteutettuja karanteenitoimenpiteitä verrattiin toisiinsa. Irlanti sulki koulunsa 12. maaliskuuta. Tämä lisäsi julkista painetta Yhdistyneelle kuningaskunnalle, että he toteuttaisivat saman toimenpiteen, varsinkin kun vanhemmat itse jättivät lapsensa viemättä kouluihin. (Carroll 2020.)

Kriisinhallinnassa Korpiolan (2011, 105.) mukaan tulee ensimmäiseksi arvioida kriisin laajuus ja koota sen mukainen tiimi. Tämän jälkeen arvioidaan kriisin vaikutus ja tehdään alustava toimintasuunnitelma. Toimintaan pitää kyetä välittömästi kriisin puhjettua tai muutoin hallinta menetetään. Akuuttivaiheessa tulisi hahmottaa tilannekuva nopeasti, tehdä toimintasuunnitelma ja käynnistää viestintä. Kriisijohto ei voi toimia tehokkaasti, tehdä päätöksiä ja ratkaisuja ilman selkeää ja jatkuvasti päivittyvää tilannekuvaa. Uhreja vaati-

vissa kriiseissä media pyytää nopeasti ammattilaisten arvioita ja lausuntoja kriisin vaikutuksista. Viestinnän tulee olla selvillä myös siitä, mitä lausuntoja ammattilaiset antavat kriisistä ja mikä on heidän tulkintansa tilanteesta.



Kuvio 2 Kriisiviestinnän käynnistäminen (Korpiola 2011, 105.)

3.4 Kriisikokemuksen ymmärtäminen

Voidakseen johtaa kriisiä, on hyvä tiedostaa, millaista on kriisin kokeminen ja minkälaisia psyykkisiä vaikutuksia kriisin kokemisesta voi seurata. Ihmisten persoonallisuudet ovat erilaisia keskenään ja persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten kriisi koetaan. Kriisin kokeamiseen vaikuttaa käsitys ihmisen omasta merkityksestä ja selviytymismahdollisuuksista sekä asemasta elämässä. Aikaisemmat ratkaisematta jääneet traumaattiset kokemukset voivat vaikuttaa meneillään olevan kriisin käsittelemiseen niin, että ihminen reagoi voimakkaasti sekä juuri tapahtuneeseen kriisiin että vanhaan, hoitamattomaan traumaan. Ihminen saattaa ajatella, että tasapainoinen elämä tarkoittaa pysyvyyttä. Tällöin hän vastustaa kaikkea muutosta. Tilanteen ei aina tarvitse olla vakava, mutta ensikertalaisuus voi tehdä siitä kriisin. (Saarelma-Thiel 2009, 25.)

Kriisissä, rajussa muutoksessa, ihminen joutuu käymään läpi kolme vaihetta: jonkin loppuminen, menettäminen ja taakse jättäminen. Kriisin kokeminen on yksilöllistä. Yhteisön

sosiaalinen, psyykinen ja fyysinen toimintakyky joutuvat koetukselle. Kriisillä voi olla sekä kielteisiä että myönteisiä seurauksia. (Saarelma-Thiel 2009, 21.) Useat tutkimukset ovat kuvanneet tartuntatauti-epidemioiden merkittäviä psykologisia vaikutuksia väestöön, potilaisiin ja terveydenhuollon henkilöstöön. On ehdotettu erilaisia toimenpiteitä mielenterveyden suojaamiseksi ja psyykkisten häiriöiden etenemisen ehkäisemiseksi näissä olosuhteissa. (Ibáñez-Vizoso, Alberdi-Páramo & Díaz-Marsá 2020.)

Saarelma-Thiel (2009, 22.) kertoo, että yksilön ja yhteisön kriiseille on tyypillistä vaiheittainen eteneminen. Kriisin etenemistä kuvataankin niin sanottuna kriisikäyränä. Ensimmäinen reaktio on usein lomaannuttava emotionaalinen sokki. Tieto muutoksesta kielletään – tämähän ei voi koskea meitä. Sokkivaihe kestää muutamasta tunnista muutamaan päivään. Tunteiden tehtävänä on suojata ja hälyttää, kun koetaan uhkaa. Ihminen eristää vaikeimmat tuntemukset suojellakseen itseään ja ottaa vastaan vain sen kokoisen annoksen kuin pystyy. Tunteet kuitenkin pyrkivät esiin jossain vaiheessa. Paras tapa selviytyä on kohdata tunteensa. Seuraava hätkähtämisen, kiihtymyksen ja vihan vaihe kestää noin yhdestä neljään viikkoa. Vaihetta kuvaa sisäinen epäjärjestys. Tällöin ihmiset vähitellen aktivoituvat ja alkavat puolustautua, tehdä vastarintaa ja janota lisää tietoa ja perusteluita. Vastarinta kuvastaa sitä, että ihmiset ovat sitoutuneita vanhaan eivätkä sen vuoksi riemuitse muutoksesta. Muutosvastarinta on muutoksen puolesta puhuvien käyttämä käsite.

Jatkuvan oikean tiedon antaminen on erittäin tärkeää, jotta ihmiset voisivat muuttaa uhan kokemuksensa aktiiviseksi toiminnaksi. Uhan kokemus säilyy niin kauan, kun epätietoisuus siitä, mitä tämä minulle merkitsee, jatkuu. Jos muutoksen perusteet ja tavoitteet tuntuvat ymmärrettäviltä ja oikeudenmukaisilta, ne on helpompi hyväksyä. Tämä vähentää vastustusta. Suureen muutokseen valmistautuminen ja todellisuuden kohtaaminen vievät paljon aikaa ja psyykkistä energiaa. Tutusta ja turvallisesta luopuminen on pettymys, se masentaa ja vaatii usein surutyöskentelyä. Tällöin olisi hyvä, että ihmisille järjestettäisiin aktiivista tukea. Luopumista helpottaa, jos voi olla mukana jäsentämässä ja rakentamassa uutta. (Saarelma-Thiel 2009, 22–23.)

Ibáñez-Vizoso ym. (2020.) toteavat, että uuden koronapandemian mielenterveysvaikutuksia ei vielä tunneta. Vuoden 2003 SARS-epidemian aikana kärsineet potilaat Toronton sairaalassa kokivat pelkoa, yksinäisyyttä, vihaa, infektio-oireiden aiheuttamia psykologisia vaikutuksia ja huolta karanteenista ja tartunnasta. Terveydenhuollon työntekijät kärsivät tartuntapelosta. Leimaantuminen vaikutti sekä potilaisiin että ammattilaisiin. Vuonna 2015 Etelä-Korean MERS-epidemiassa todettiin, että ahdistuneisuus ja viha olivat vallitsevia piirteitä eristettyjen potilaiden keskuudessa, etenkin potilailla, joilla oli entuudestaan psykiatrista historiaa.

Pikkuhiljaa muutos hyväksytään tapahtuneeksi ja sen kanssa on opittava elämään. Tässä arviointivaiheessa ollaan valmiita näkemään uusia valintoja ja mahdollisuuksia, ratkaisemaan ongelmia ja ottamaan läpikäyty oppimisen kannalta. Arviointivaiheessa ollaan valmiita myös sopeutumaan sekä kasvamaan uusiin rooleihin ja vastuisiin. Ihmiset kohdistavat mielipahansa ja kaunansa niihin, jotka ovat tilanteessa vastuussa. Yhteisöstä itseltään tulee helposti traumatisoitunut, eikä se pysty vastaamaan sellaisella tuella, jota yhteisön jäsenet ja johtajat tarvitsisivat. Välittömästi kriittisen tapahtuman jälkeen toteutetut toimet voivat ehkäistä tai vähentää posttraumaattisen stressin vaikutuksia. Sen vuoksi olisi tärkeää, että auttamis- ja tukitoimet käynnistettäisiin välittömästi. (Saarelma-Thiel 2009, 23.)

Ihmisillä on monia erilaisia tapoja toimia samassa tilanteessa, kertoo Saarelma-Thiel (2009, 25.) Oman hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että voi toimia itselleen luontaisella tavalla. Ihmiset eroavat seuraavien toiminnalleen luontaisten suuntautumistensa osalta:

- Saavatko energiansa ulkomaailmasta vai sisältään (ekstrovertti-introvertti).
- Havainnoivatko maailmaa keräämällä yksityiskohtaista tietoa aisteillaan vai ha muavatko mahdollisuuksia (tosiasiallinen-intuitiivinen).
- Tekevätkö päätöksiä loogisin, faktapohjaisin vai enemmän inhimillisin ja arvopohjaisin perustein (ajatteleva-tunteva).
- Toimivatko systemaattisen suunnitelmallisesti vai avoimen joustavasti (järjestelmällinen-spontaani).

Tyypittely perustuu Carl G. Jungin, Katharine C. Briggsin ja Isabel Myersin teoriaan ihmisen persoonallisuudesta. Esimiehen on hyvä tunnistaa ja muistaa ne vuorovaikutustilanteissa. (Saarelma-Thiel 2009, 25.) Ihmisen mieliala vaihtelee luonnostaan. Ihminen reagoi tunteilla sekä omiin sisäisiin prosesseihin että ympäristössä tapahtuviin asioihin. Tunteet eivät ole toiminnan sivutuotteita tai turhia häiriötekijöitä, vaan ne toimivat viesteinä ja välittävät tarpeellista tietoa toiminnan ohjaukseen. Esimerkiksi ilon tunne kertoo ihmisen etenevän tavoitteitaan kohti: kannattaa jatkaa samalla tavalla. Kiukun tunne puolestaan viestii jonkin asian sujuneen epäoikeudenmukaisesti ja ohjaa ottamaan asian selvitetäväksi tai puheeksi. Ihmisillä on erilainen herkkyys kokea tunteita. Se vaihtelee persoonallisuuden, temperamentin ja kokemushistorian mukaan. Siksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota muutoksiin omassa tavanomaisessa tunnereagoinnissa eikä niinkään ihmisten välisiin eroihin, kirjoittaa Ahola (2011, 17.) teoksessaan Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön.

Ibáñez-Vizoso ym. (2020.) kertovat, että Kiinassa tehdyssä tutkimuksessa yli puolet vastaajista ilmoitti koronaviruksen aiheuttaneen keskivaikean tai vakavan psyykkisen oireen,

kun taas 16,5 prosenttia vastaajista raportoi kohtalaisista ja 28,8 prosenttia raportoi vaikeista masennus- ja ahdistuneisuusoireista. Koronapandemia on edellyttänyt myös useiden tartunnalle altistuneiden henkilöiden karanteenia, millä saattaa olla vaikutuksia heidän mielenterveyteensä. Joidenkin tämän vuosisadan epidemioiden (SARS ja MERS) karanteenien psyykkiset vaikutukset ovat aiheuttaneet kärsimystä, affektiivisten oireiden (heikko mieliala tai ärtyneisyys) ja traumaperäisen stressin pitkäaikaista esiintyvyyttä. Tartuntapelko, tiedon puute, taloudelliset tappiot ja leimautuminen olivat karanteeniin liittyviä stressitekijöitä.

Kohdatut vastoinkäymiset eivät yksinään määritä ihmisen psyykkistä hyvinvointia. Oleellista hyvinvoinnin kannalta on se, miten ihminen toimii hankalissa tilanteissa. Vastoinkäymisiä kohdatessa toiminta voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: suhtautumiseen ja ratkomi- seen. Näistä lopputuloksen kannalta erityisen oleellista on suhtautuminen, koska se vaikuttaa ratkaisevasti siihen, ryhtyykö ihminen ylipäänsä ratkomaan asiaa ja miten. (Ahola 2011, 79.)

Wuhanissa, josta pandemia sai alkunsa, järjestettiin psykologisen toiminnan ryhmät, jotka koostuivat psykologisten toimenpiteiden asiantuntijoista, psykiatreista ja psykologisen avun neuvontaryhmistä, kertovat Ibáñez-Vizoso ym. (2020.). Tämä lähestymistapa osoit- tautui tehokkaaksi ja sitä on käytetty muidenkin maakuntien sairaaloissa. Sichuanin maa- kunnassa järjestettiin ilmainen pääsy psykologisen avun piiriin, jossa oli yksityiskohtaiset suositukset 11 eri väestöryhmälle (epäillyt potilaat, perheenjäsenet, lääkärit jne.). Siellä perustettiin myös ympärivuorokautiset psykologisen avun puhelinlinjat. Potilaiden ja ter- veydenhuollon työntekijöiden mielenterveyden tueksi järjestettiin online-kysely tietojen keräämiseksi ja suositusten antamiseksi. Kiinassa karanteenissa oleville potilaille ehdotet- tiin myös etänä järjestettäviä terapiapalveluita.

Myönteinen suhtautuminen yleensä vie asiaa eteenpäin, kun taas kielteinen suhtautumi- nen voi lamaannuttaa tai ohjata toiminnan toisaalle. On hyvä tiedostaa, että aina voi tehdä jotain asian hyväksi. On tärkeää kartoittaa avoimesti kaikki vaihtoehdot ja kokeilla niistä jotain. Vaikka on valaisevaa pohtia, miten tilanteeseen on päädytty ja purkaa harmitus siitä, että ollaan huonossa tilanteessa, on vältettävä juuttumasta sen enempää mennee- seen kuin nykyhetkeenkään ja suunnattava huomio siihen, miten toimitaan jatkossa. (Aho- la 2011, 79.)

Hyvän johtamistyön edellytys on se, että johtaja itse on motivoitunut, pystyvä ja hyvin jak- sava omassa tehtävässään. Kuormittuneena rutiininomainen toiminta sujuu, mutta pitkit-

tynyt stressi ja sen oireet häiritsevät vuorovaikutusta, suunnittelua, luovuutta ja päätöksentekoa. (Ahola 2011, 87.) Koronapandemian kaltainen kriisi tuhosi rutiinit ja sen myötä rutiineista syntyvän turvallisuudentunteen. Ihminen on äärimmäisen sopeutuva, mutta sopeutumisen edellytyksenä on uusien rutiinien luominen, muistuttaa Terveystalon johtava työterveyspsykologi Antti Aro. (Aro 24.3.2020.)

Espanjassa koronan nopea leviäminen johti siihen, että psykiatrian yksiköt perustivat nopeasti potilaiden ja terveydenhuollon ammattilaisten psykologiseen hoitoon tarkoitettuja yksiköitä sekä kasvokkain että puhelimitse. Espanjan psykiatrinen seura (SEP) on julkaissut väestölle tietoa, jossa kuvataan yleisiä epidemian vaikutuksia sekä vinkkejä eristäytymiseen ja karanteeniin. Samoin se antoi suosituksia terveydenhuollon työntekijöiden mielenterveyden suojaamiseksi. (Ibáñez-Vizoso ym. 2020.)

Monet kohtaamiset hoidettiin pandemian aikana etäyhteyksien avulla ja oli tärkeää aktiivoida kaikkia mukaan keskusteluun esittämällä suorita kysymyksiä ja käyttämällä ihmisten etunimiä, esittää Aro (24.3.2020.). On tutkittu, että etäyhteys kuluttaa voimia aivan eri tavalla, sillä ihminen joutuu ylläpitämään aivoissaan kuvaa keskustelukumppanistaan, Aro huomauttaa. Rauhallisuuden lisäksi kerrottua viestiä kannattaa yksinkertaistaa, sillä kriisissä tiedon prosessointi on hitaampaa. On mietittävä, mitä sanoo ja sanottava se selkeästi. Lisäksi on varmistettava, että asia on ymmärretty oikein.

Pitkään jatkunut huoli koronavirusepidemian vaikutuksista, läheisten ja omasta terveydestä sekä taloudellisesta toimeentulosta vei voimavaroja ja haittasi keskittymistä. Muuttuva tilanne toi mukanaan uusia käytäntöjä ja ohjeistuksia. Tilanteen pitkittyessä ja epävarmuuden jatkuessa kaikkien ihmisten henkisestä hyvinvoinnista ja palautumisesta oli tärkeää huolehtia. (Työterveyslaitos 2020.)

3.5 Vuorovaikutuksen ja empatian merkitys

Vuorovaikutustaidot ovat johtajan tärkeimpiä taitoja. Siihen liittyy empatiakyky sekä erilaisuuden tunnistaminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Johtamistyö on yhä enemmän yhteistyösuhteiden johtamista ja vähemmän perinteistä työnjohtamista, kuten yksittäisten toimeksiantojen tekoa. Uudistuvan johtamisen kannalta on keskeistä, miten yhteisön jäsenten sisäinen ja yhteisön ja sen sidosryhmien välinen yhteistyö ja vuorovaikutus saadaan mahdollisimman toimivaksi. (Akavalainen 2016.) On kommunikoidava avoimesti. Ainoa tapa puuttua epätietoisuuteen on kommunikoida avoimesti. Kun oletetaan, että viesti on mennyt perille, niin on hyvä kommunikoida vielä vähän lisää varmuuden vuoksi. (Carey ym. 2009, 5.)

Hiltusen (2011, 134.) teoksessa Johtamisen taito: elämänmittainen matka kerrotaan, että vuorovaikutuksen ja yhteistyösuhteiden johtamisen kannalta on tärkeää luoda eri foorumeita, missä aito yhteistä merkitystä luova keskustelu on mahdollista. On tärkeä kiinnittää huomio keskustelun sisällön lisäksi keskustelun tapaan: miten keskustellaan asioista, ketkä osallistuvat keskusteluihin, miten mahdollistetaan erilaisia keskusteluja. Hyvä johtaja edistää myös vähemmän kuultujen äänien esilletuloa ja uusien keskustelujen syntymistä. (Akavalainen 2016.) Usein ihminen pystyy jäsentämään ajatuksensa paremmin, kun hän puhuu. Ja monta kertaa vielä paremmin, kun kirjoittaa niistä.

Yhteisön ja maan kulttuuri vaikuttavat voimakkaasti odotuksiin johtamisesta. Johtamistyyli, joka toimii yhdessä yhteisössä, voi toisessa aiheuttaa pelkkiä ristiriitoja. Vastaavasti ihmiset ovat persoonallisuuksiltaan erilaisia. Henkilökohtainen tilannejousto on erilainen, avoimuus tai sulkeutuneisuus, sosiaalisuus, tiedot ja taidot. Kaikki nämä piirteet tekevät ihmiset erilaisiksi. Yksi johtajan tärkeimpiä tehtäviä on löytää sopivat ihmiset kuhunkin työryhmään ja kulttuuriin. Johtajan oma ihmiskäsitys heijastuu voimakkaasti hänen johtamistapaansa. Jos johtaja näkee ihmiset kovin mustavalkoisina, joko hyvinä tai huonoina, syntyy helposti ongelmia. Jokainen ihminen on arvostettava yksilö, jolla on heikkouksia ja vahvuuksia. Se, että ihminen ei menesty jossakin tietyssä tehtävässä, ei tee hänestä huonoa ihmistä. Hän on vain väärässä tehtävässä, ja usein tietää ja tunnistaa sen itsekkin. Ihan samalla tavalla se, joka menestyy jossakin tehtävässä, ei ole ihmisenä poikkeuksellisen hyvä, vaan hänen vahvuutensa vain sopivat kyseiseen tehtävään. (Hiltunen 2011, 136.)

Johtajan tehtävä edellyttää empaattisuutta, toisen aseman ymmärtämistä, kertoo Hiltunen (2011, 136–137.). Johtajan pitää kyetä asettumaan toisen henkilön tilanteeseen. Pitää pystyä säätämään oma mielentila vastaamaan toisen mielentilaa. Sen lisäksi pitää yrittää ymmärtää loogisen päättelyn kautta toisen käyttäytymisen vaikuttimia. Ihminen ei välttämättä kerro todellisia vaikuttimiaan tai osaa eritellä niitä. Jos johtajalla on yksipuolinen ihmiskäsitys, hänellä ei ole edellytyksiä empatiaan. Vähäinen empatiakyky voi viitata narcistiseen persoonallisuuteen ja välinpitämättömyys toisten tunteita kohtaan voi viitata esimerkiksi antisosiaaliseen tai sosiopaattiseen persoonallisuuteen. (Terveyskirjasto 2018.) Täysin empatiakyvyttömät henkilöt ovat ihmisiä, jotka edustavat noin 1 prosenttia väestöstä ja heillä ei ole muun muassa omaatuntoa, kirjoittaa Boddy (2015.) tutkimuksessaan.

Empatiakyky auttaa näkemään asiat toisen kannalta. Tämän taidon pohjalta voi katsoa tilanteita uudesta näkökulmasta ja pyrkiä hyvien kysymysten avulla avaamaan toisen osapuolen tilannekuvaa. Yksilöiden persoonallisuuksien ja toimintatapojen erilaisuus taas on

asia, joka voidaan kohdata riesana tai rikkautena. Erilaisuuden hyödyntäminen rikkautena mahdollistaa laaja-alaisen osaamisen tulemisen yhteiseen käyttöön, ajattelun moninäkökulmaisuuden ja erilaisten käytäntöjen tuoman tehokkuuden asiantuntijoista koostuvan työryhmän toiminnassa. Erilaisuuden tunnistamisen taitoa voi harjoitella, mutta työryhmä saa kokonaisuudesta vielä enemmän irti pysähtymällä yhdessä miettimään mahdollisuuksiaan. (Akavalainen 2016.)

Hiltunen (2011, 139.) toteaa, että yksi hyvän johtamisen näkökulma on auttaminen. Johtajan pitää auttaa johdettavia toteuttamaan johtajan tahtoa parhaalla tavalla. Auttamiseen liittyy aina tietty pyyteettömyys, mutta myös vastavuoroisuus. Jos autettava kokee saavansa tukea ja apua luovuttamatta avun saamiseksi jotain, hänen sitoutumisensa auttajaan kasvaa.

Auttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja ottaa tehdäkseen johdettavien työt tai edes osan niistä. Jos niin menettelee, kuormittuu ennen pitkää niin, että ei saa tehdyksi johdettavien sen paremmin kuin omiakaan töitä. Jos johtaja aina korjaa puutteelliseksi kokemansa suorituksen tekemällä sen uudestaan itse, saattaa käydä niin, että johdettava passivoituu ja menettää motivaationsa ja halunsa oppia. Ihmiselle pitää antaa mahdollisuus korjata tekemäänsä suoritusta itse. Yksi johtajan omaan urakehitykseen liittyvä iso haaste on malttaa olla tekemättä johdettavien töitä. Varsinkin jos tuntee, että osaisi tehdä ne paremmin kuin he. Auttaminen siis tarkoittaa keskustelua, tukemista, neuvojen antamista ja tarvittaessa lisäresurssien järjestämistä. (Hiltunen 2011, 139.)

3.5.1 Reaktiot uhkaavassa kriisitilanteessa

Suurta osaa ihmisen käyttäytymisestä ohjaavat vaistot, jotka ovat syntyneet evoluutioon historian alussa, Hiltunen (2011, 73–74.) kertoo. Aikana, jolloin ihmisen piti uhkatilanteessa toimia salamannopeasti henkensä pelastamiseksi. Eläimet elävät luonnossa edelleen vaarallisessa elinympäristössä ja toimivat vaaran uhatessa samoilla reagoititavoilla. Amerikkalainen käyttäytymistieteilijä Walter Bradford Cannon esitti jo 1930-luvulla teoksessaan *The Wisdom of the Body* teorian eläinten reagoinnista uhkatilanteisiin. Teorian mukaan eläinten anatominen hermosto ohjaa eläimen uhkatilanteessa joko pakenemaan tai hyökkäämään. Myöhemmin tunnistettiin monella eläimellä myös yhdeksi reagoititavaksi paikalleen jähmettyminen, ”kuolleeksi tekeytyminen”. Näin syntyi niin sanottu Fight or flight or freeze –teoria.

Ihmistä kohtaavat uhkatilanteet eivät ole enää samanlaisia kuin luolamiehellä. Enää ei useinkaan ole henki tai terveys kyseessä. Ihmisen elimistö ei kuitenkaan tunnista sitä,

vaan reagoi pienempiinkin uhkatilanteisiin samoilla mekanismeilla kuin alkuihminen aikoinaan. Näiden reagoititapojen tunnistaminen on tärkeää johtajalle. Ihminen kokee kohtavansa pienempiä uhkatilanteita päivittäin. Mitä isommaksi uhka koetaan, sen voimakkaampi on ensireaktio siihen. (Hiltunen 2011, 74.)

Hiltusen (2011, 74–75.) mukaan johtaminen pohjimmiltaan edellyttää johdettavalta jonkinlaista toiminnan muutosta, se koetaan usein uhkana. Jos ihminen ei pääse alusta asti perustelemaan itselleen muutoksen tarpeellisuutta, hän kokee tilanteen henkisesti rasittavaksi ja siksi uhkaavaksi. Eli johtaja joutuu huomattavan usein tilanteeseen, jossa hän kohtaa ihmisen uhkatilanteessa. Johtajan pitää ymmärtää vaistojen vaikutus ihmisen käyttäytymiseen, jotta hän osaa toimia tilanteessa oikein. Johtajan on hyvä tunnistaa myös omia vaistojen ohjaamia reaktioita. Vaikka kyse on syvältä vaistoista, perimästä, opituista ja tiedostamattomista toimintamalleista kumpuavista asioista, uhkatilanteeseen reagointia voi harjoitella ja opetella toimimaan niissä rationaalisesti, vaikka vaistot ohjaisivat muuhun.

Fight-tyyppi reagoi uhkaan hyökkäämällä itse. Eläinkunnasta vain sellaiset eläimet, jotka ovat voimiltaan ylivoimaisia muihin nähden, reagoivat jokseenkin aina tällä tavalla. Tyypillisempää eläinkunnassa on pakoreaktio. Jopa suuret petoeläimet, kuten karhut, ovat säikkyjä ja useimmiten väistävät mieluummin kuin ryhtyvät hyökkäämään. Karhut ja jopa rotat saattavat hyökätä jouduttuaan sellaiseen asemaan, josta ei ole muuta ulospääsyä kuin aggressio. Toinen tilanne, jossa hyökkäys on paras puolustus, on pentujen puolustaminen. (Hiltunen 2011, 76.)

Ihminen toimii lähtökohtaisesti samalla tavalla, Hiltunen (2011, 76.) toteaa. Mutta ihmisen kokemat tilanteet ja henkilön luonne voivat vahvistaa aggressiivista toimintamallia. Johtamistilanne on aina eräänlainen neuvottelu. Jos neuvottelussa molemmilla osapuolilla perusreagoititapa on fight-tyyppiä, ollaan aikamoisissa ongelmissa. Johtaja esittää jonkun lausuman, jonka johdettava kokee uhkaavaksi ja ryhtyy aggressiiviseksi. Johtaja taas kokee johdettavan hyökkäävyyden uhkaavaksi, ja reagoi omalla hyökkäyksellä. Tuloksena on kamppailu, josta ei seuraa mitään hyvää. Ei ainakaan motivoitunutta suoritusta tai sitoutumista.

Johtajan kannattaa toimia seuraavanlaisesti, kun johtamistilanteessa ensireaktio on aggressio. Kannattaa menetellä niin kuin hyvä asiakaspalvelija vihaisen asiakkaan kanssa. Kuuntelua, rauhallista argumentointia, ei provosoitumista, paljon empaattisuutta ja kuvausta siitä, että ymmärtää henkilön ongelman. Hyökkäys ei yleensä kestä kovin kauan. Ihmisen adrenaliinivarasto ei ole loputon, eikä elimistö voi olla ylivirittyneenä kovin pit-

kään. Kun hyökkääjältä loppuu puhti, hän saattaa heti alkaa katua menettelyään, jonka tunnistaa hyvään käytökseen kuulumattomaksi. Jos johtamisen sisältö on järkevä myös johdettavan kannalta, hän saattaa tässä vaiheessa sitoutua hyvinkin syvästi ja nopeasti esitettyyn asiaan. Usein tämä hämmästyttää, miksi ihminen, joka ensin vastusti, hyväksyykin sopuisasti toimenpiteen, jota vasta viisi minuuttia sitten vastusti rajusti. (Hiltunen 2011, 77.)

Hiltunen (2011, 79.) esittää, että flight-tyyppi pakenee tilannetta joko fyysisesti tai henkisesti. Karkuun lähteminen ei kuitenkaan johtamistilanteissa onnistu ratkaisemaan ongelmaa samalla tavalla kuin silloin, jos villieläin uhkaa luolamiestä. Karkuun lähteminen vain siirtää ongelman käsittelyä eteenpäin ja flight-tyyppi ahdistuu karkumatkan aikana enemmän tietäessään, että joka tapauksessa asiaan palataan. Näissä tapauksissa kannattaa antaa karkulaiselle hieman aikaa ensireaktion laimenemiseen ja sitten määrätietoisesti, mutta empaattisella tavalla käydä vaikeakin keskustelu. Jos johtaja on flight-tyyppi, kehitys yhteisössä voi pysähtyä. Vaikeita asioita ei saada tehdyksi ja erilaiset ongelmat muhivat yhteisössä ja vähitellen myrkyttävät ilmapiirin.

Joskus flight-tyyppi suggeroi itsensä vetäytymään henkisen suojamuurin taakse keskustelun alussa tai aikana. Hän muuttuu hajamielisen oloiseksi ja saattaa yrittää kääntää keskustelun kokonaan johonkin muuhun asiaan. Silloin on kyseessä tunteiden säätelyyn liittyvä toimintamalli, jonka asianomainen on opetellut. Suuntaamalla ajatuksensa johonkin aivan muuhun kuin käsiteltävään pelkoa ja ahdistusta herättävään asiaan, voi yrittää säädellä tunteitaan. Mutta tässä tapauksessa se ei tietenkään ratkaise ongelmaa. Johtajan on näissä tilanteissa huomattava, että jos johdettava vetäytyy henkisesti tilanteesta, myös hänen vastaanottokykynsä heikkenee tai katoaa kokonaan. Ei siis kannata käydä läpi mitään sellaisia yksityiskohtia, joiden odottaa jäävän johdettavan mieleen. Kun myöskään aggressiivisen tai vetäytyvän vastaanotto ei ole parhaimmillaan ensivaiheessa, isommissa muutosviesteissä kannattaa ensimmäisellä tapaamisella vain kertoa olennainen ja palata perusteluihin ja yksityiskohtiin myöhemmin. (Hiltunen 2011, 79.)

Freeze-tyyppi toimii uhkatilanteessa ulkoisesti kovin samalla tavalla kuin henkisen suojamuurin taakse pakeneva flight-tyyppi. Erona on se, että freeze-tyypin elimistö naksahuttaa myös joidenkin elintoimintojen osalta lepotilaan. Pulssi ja verenpaine laskevat, katse muuttuu lasimaiseksi, tietoisuuden aste heikkenee ja seurauksena saattaa olla jopa pyörtäminen. Jähmettyminen paikalleen on elimistön fysiologinen tunnereaktio, joka johtaa joko uhkaajan mielenkiinnon katoamiseen tai helpon saaliin saamiseen. Esimerkiksi supikoira ei leiki kuollutta. Eläin ei pysty näyttämään uhkatilanteessa. Eikä siihen pysty yleensä ihminenkään, kuvailee Hiltunen (2011, 81.). Tyypillistä käytöstä supikoiralle on se,

että ahdistettuna se voi painautua maahan ja esittää kuollutta. Sellaisessa tilanteessa se ei välttämättä reagoi edes kosketukseen, kertoo Macdonald (1986, 76–77.). Metsästäjä voi saada supikoiran kiinni käsillään silloin, kun se on jähmettyneenä. (Hiltunen 2011, 81.)

Hiltunen (2011, 81.) kertoo, että freeze-reaktionkin osalta paras menettelytapa on rauhallinen keskustelu, kohtuullisen ajan antaminen esitettävän asian sisäistämiseen ja empaattinen asenne. Joku näistä reaktiotyypeistä voi olla ihmiselle hallitseva, mutta kukin ihminen voi toimia millä tahansa reaktiotyypillä riippuen tilanteesta, koetun uhan tyypistä ja voimakkuudesta tai vaikka asian esittäjän persoonasta. Toisinaan ihminen voi suuttua, toisinaan hän koettaa siirtää asioita eteenpäin ja joskus iskee lamaannuttava voimattomuuden tunne.

Johtajan on tärkeää tunnistaa, että uhkatilannereaktion kohtaaminen on johtamistyössä arkipäivää. Lisäksi ihminen ei pysty toimimaan tai ajattelemaan rationaalisesti minkään tyyppisen uhkareaktion aikana. On myös syytä harjoitella oma toimintatapa erityyppisten reaktioiden kohtaamiseksi. (Hiltunen 2011, 82.)

3.5.2 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus on psykologista turvallisuutta ja yhteisön kannalta tärkeää sosiaalista pääoma. Sosiaalinen pääoma kuvaa avointa dialogia ja tasavertaisesta yhteisöllisyyttä. Sen mekanismit, luottamus ja vuorovaikutus, edistävät tiedon kulkua ihmiseltä toiselle. Tällöin rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Työterveyslaitoksen (2020.) mukaan luottamusta edistävää johtamista tarvitaan, jotta ihmiset voivat työskennellä rakentavalla tavalla yhdessä yhteisön perustehtävän suorittamiseksi. Erityisesti luottamusta tarvitaan johdon ja johdettavien välillä kehitettäessä hyvin toimivaa ja tuloksellista yhteistyötä. Luottamus edellyttää oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua. Yhteisössä luottamusta edistävät oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen toimintatapojen noudattaminen, toisia arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus, rehellisyys ja avoin tiedonvälitys. Erilaisissa verkostoissa toimiminen sekä edellyttää että vahvistaa luottamusta.

Luottamuksen kriteerejä ovat Työterveyslaitoksen (2020.) mukaan:

- Toiminta on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhteiseksi ja tieto on kaikkien saatavilla.
- Johto jakaa samanaikaisesti sekä vastuuta että valtuuksia.

- Toiminta on eettistä.
- Turvallisuus avoimeen keskusteluun.
- Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi.
- Jokaista ihmistä arvostetaan.

Oikeudenmukaisuuden osalta menettelytapojen oikeudenmukaisuus on ratkaisujen oikeudenmukaisuutta tärkeämpää Työturvallisuuskeskuksen (2017.) mukaan. Mikäli koetaan menettelytavat reiluiksi, on helpompi hyväksyä ratkaisut, vaikka ne eivät tuntuisikaan muuten hyviltä. Osallisuuden tunne tuottaa vastuuntunnetta. Jos ihminen kokee olevansa osallisena johonkin, niin hän kokee olevansa siitä osaltaan vastuussa.

Työturvallisuuskeskuksen (2017.) mukaan luottamusta johtajaan kasvattaa se, että johtaja:

- On aidosti kiinnostunut johdettavien mielipiteistä ja näkemyksistä.
- Välittää johdettavien hyvinvoinnista.
- Jakaa kiitosta ja kritiikkiä oikeudenmukaisesti.
- Kykenee tarkastelemaan asioita johdettavien näkökulmasta.
- Ymmärtää, miten eri osapuolten eduista on mahdollista tehdä samansuuntaisia.

Kun yhteisössä on luottamusta, asiat sujuvat. Ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Luottamuksen rakentamisen peruselementtejä ovat yhteiset säännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan dialogia. Se on erilaisten näkemysten jakamista, yhdessä ajattelemista ja pohtimista, yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen kehittämistä. Siihen kuuluvat läsnäolo, kuuntelu ja osallistuminen. Ihmisten välinen vuorovaikutus muodostuu sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä. Ilmeet, eleet, katse, liikkeet, asennot, tilankäyttö ja välimatka ovat sanattoman viestinnän ilmenemismuotoja. Osa viesteistä on tiedostettuja, osa tiedostamattomia. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Kalliomaa & Kettunen (2010, 48–49.) toteavat teoksessa Luottamus esimiestyössä, että luottamus perustuu rehellisyyteen. Empaattinen henkilö pystyy asettumaan toisen asemaan, jakamaan hänen tunteensa ja näin myös välittämään hänestä. Voidaan sanoa, että juuri yhteys omiin tunteisiin tekee mahdolliseksi toisen henkilön kokemusten myötäelämisen. Tämän taidon kautta on helpompi laajentaa omaa käsitystään vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tilanteesta. Empaattisuus on sisäisesti rakentunut geneettisesti ja kasvatusvuorovaikutuksen tuloksena. Se edellyttää kehittyneemmässä muodossaan kykyä havaita sanattoman viestinnän kautta toisen osapuolen tunnetilaa. Tällöin empaattisen hen-

kilön päähuomio on pyrkimysten, pelkojen, toiveiden ja tarpeiden tyyppisissä asioissa, joita ei sanota ääneen.

Hyväntahtoisuus on sitä, että johtaja tai johdettava ei toimi vain oman edun näkökulmasta itsensä hyväksi, vaan pystyy huomioimaan yhteisön ja toisen osapuolen edun. Hyväntah-
toinen henkilö välittää aidosti ihmisistä, joiden kanssa hän työskentelee. He eivät ole vain pelinappuloita. Hyväntahtoista luottamusta muodostuu vain, jos osapuolilla on yksimieliset periaatteet oikeudenmukaisuudesta. Luottamuksen murentumiseen on todettu suurimmiksi syypäiksi kyvyttömyys ja taidon puute luottamuksen rakentamiseen sekä rehellisyyden puute, kirjoittavat Kalliomaa & Kettunen (2010, 49–50.). Rehellisyys tarkoittaa sitä, että se, joka luottaa toiseen voi olla huoletta, koska molemmat noudattavat yhteisesti ymmärrettyjä periaatteita. Rehellisyyden arviointiin vaikuttaa tutkijoiden mukaan myös aikaisempien toimien johdonmukaisuus, uskottava tieto luotetusta sekä hänen yhdenmukainen toimintansa tekojen ja sanojen suhteen. (Mayer ym. 1995.)

Luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa sopimuksista kiinni pitäminen kertovat Kalliomaa & Kettunen (2010, 51.). Jokainen perustelematon rikottu sopimus tai lupaus hävittää luottamusta. Joskus tulee kuitenkin vastaan tilanteita, jolloin on perusteltua yhteisen hyvän ja kaikkien osapuolten edun nimissä mukauttaa toimintaa ja sanomisia. Tällainen tapa voidaan määritellä luottamusta rakentavassa johtajuudessa huolehtivaksi luottamukseksi ja se ei missään tapauksessa tuhoa muodollisiin sääntöihin rakentuvaa luottamusta, koska huolehtiva luottamus on näkyvää ja perusteltua.

Luottamuksen rakentamiseen vaikuttavat johtajan ja johdettavien tekemät lupaukset ja sitoumukset toisilleen. Luottamuksen hävittäminen käy hetkessä, perustuipa se todelliseen lupauksen pettämiseen tai vaikkapa vain unohdukseen. Lupauksen merkitys määrittyy vastaanottajan käsityksen mukaan, ei lupauksen antajan käsityksen mukaisesti. Tämä seikka saattaa aiheuttaa erilaisia tulkintoja, joiden avoimuus vuorovaikutussuhteessa on ensiarvoisen tärkeää. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 51.)

4 Metodologia

Metodologia sisältää tapoja ja keinoja, joilla tieteellistä tietoa hankitaan, tavoitellaan, perustellaan ja muodostetaan. (Syrjälä, 30.10.2013.) Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus toiminnallisien menetelmin. Opinnäytetyön aineistona on käytetty dokumenttiaineistoa. Menetelmävalinnat tehtiin tutkimuskysymysten pohjalta, millaista tietoa tarvittiin ja millä keinoin sitä voitiin parhaiten hankkia. (Syrjälä, 30.10.2013.) Dokumenttiaineistona on käytetty tieteellisiä artikkeleita, uutistekstejä, blogikirjoituksia ja videoituja puheita.

4.1 Otos ja aineisto

Valitsin esimerkkitapaukset oman mielenkiintoni, valtioiden välisen tasavertaisuuden ja uutisoinnin perusteella. En valinnut tähän tutkimukseen Pohjoismaita, koska halusin perehtyä sellaisten valtioiden kriisijohtamiseen, mitkä eivät olleet minulle ennestään kovin tuttuja. Lähtökohtaisesti näillä tutkimukseen valituilla valtioilla olisi ollut tasavertaiset edellytykset saada koronakriisi hallintaan, mutta johtamistavalla ja kriisiviestinnällä saattoi olla vaikutuksia tilastoihin tartunta- ja kuolinmäärissä. Jokaiselle valtion päättäjälle on oma kappaleensa, jossa tarkastelen päättäjän ja hänen hallituksensa toimenpiteitä ja viestintää koronakriisin aikana. Lähteinä olen käyttänyt tieteellisiä artikkeleita ja uutistekstejä. Olen sisällyttänyt kolmeen esimerkkitapaukseen tieteellisiä artikkeleita tukemaan analyysiä. Saksan esimerkkitapauksessa olen käyttänyt lisäksi Saksan liittokansleri Angela Merkelin videoituja puheita, joita hän piti kansalleen.

Esimerkkitapauksissa on havainnollistavat kuvat kunkin valtion tartunta- ja kuolinmääristä, jotta lukija saisi käsityksen kyseisen valtion koronakriisin eri tautitapausvaiheista. Julkisuudessa on esitetty, että naisten johtamat maat olisivat pärjänneet hyvin taistelussa koronavirusta vastaan. Tilastojen mukaan Saksassa on kuollut huomattavasti pienempi määrä ihmisiä kuin naapurimaissa Britanniassa, Ranskassa, Italiassa tai Espanjassa. (The New York Times 2020.) On uutisoitu, että naisjohtajia yhdistäisi rehellisyys, päättäväisyys ja nopeat toimenpiteet sekä empatia. (Forbes 2020.)

4.2 Tutkimusprosessi

Tähän lukuun on kuvailtu opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyö alkoi toukokuussa 2020 ja päättyi joulukuussa 2020. Valitsin aiheen, koska se oli minusta mielenkiintoinen. Käytin lähdemateriaaleina kirjallisuutta, tieteellisiä julkaisuja ja julkisuudessa olleita kirjoituksia mediasta. Julkisuudessa esillä olleet kirjoitukset ovat olleet lehtiartikkeleita, uutiskirjoituksia, blogeja ja haastatteluita. Olen valinnut tutkittavan materiaalin tietoisesti valitsemalla ja opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on ollut kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetel-

mä, jonka apuna olen käyttänyt Kanasen (2014, 41.) teosta Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tutkimusaineisto, jota analysoin, on neljän eri valtion päättäjän esiintyminen julkisuudessa ja heidän toimintansa.

Laadullisen tutkimusmenetelmän lisäksi olen käyttänyt myös toiminnallista tutkimusmenetelmää. Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on jokin konkreettinen tuote, kuten kirja, ohjeistus, tietopaketti, portfolio, messu- tai esittelyosasto tai tapahtuma, kirjoittavat Vilkkä & Airaksinen (2003, 51.) teoksessa Toiminnallinen opinnäytetyö. Laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva selvityksen toteuttamisessa, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.) Koronaviruskriisi on ollut maailmanlaajuisesti niin merkittävä, että halusin koostaa kattavan tietopaketin, miten kriisijohtaminen on vaikuttanut tautitapausten ja -kuolemien määrään.

Olen käyttänyt opinnäytetyön aineistona dokumenttiaineistoa. Dokumenttiaineisto on ollut sellaista aineistoa, jota joku toinen on raportoinut tai tallentanut. En ole käyttänyt sellaista tutkimusaineistoa, jota olisin tuottanut itse suorien havaintojen tai haastattelujen avulla. Dokumenttianalyysillä eli kirjallisten lähteiden analyysillä saadaan yleensä ilmiöille taustatietoa ja lisänäkökulmia. Aineisto voi koostua ylös kirjoitetuista haastatteluista, verkkosivuista, muistioista, artikkeleista, raporteista tai mistä tahansa aiheelle lisäarvoa antavasta kirjallisesta materiaalista. (Oppariapu 2020.)

Valitsin dokumenttianalyysin, koska julkisuudessa on kirjoitettu paljon eri valtioiden päättäjien tavoista toimia koronakriisissä. Dokumenttianalyysin ansiosta pystyin käyttämään päättäjien medialle antamia haastatteluja tutkimusaineistona. Koin päättäjien lausuntojen tutkimisen tärkeäksi, koska niillä on ollut vaikutus johtamiseen ja ihmisten käyttäytymiseen työelämässä ja tavallisessa arkielämässä. Koronaviruksesta alettiin uutisoimaan vuoden 2020 alussa. Aluksi virus levisi Kiinassa ja muualla maailmassa virusta vähäteltiin, verrattiin flunssaan ja länsimaissa ajateltiin, ettei koronavirus koske meitä, eikä ole meidän ongelmamme. Yhdysvaltojen presidentti Donald Trump vertasi julkisuudessa koronavirusta tavalliseen flunssaan ja kommentoi, että koronavirus on vain pieni riski amerikkalaisille. (Yle uutiset 2020.) Kevään edetessä tautitilanne paheni maailmanlaajuisesti niin paljon, että koronavirusuutisilta oli lähes mahdotonta välttyä. Uutisoinnin lisääntyessä koronaviruksesta alkoi liikkua disinformaatiota eli tahallisesti tehtyä harhaanjohtavaa tietoa.

Kriisijohtaminen pandemian aikana kiinnosti minua aiheena, koska viruksesta oli laajasti saatavilla tietoa. Lisäksi päättäjien ja viranomaisten esiintyminen ja ohjeistukset olivat minusta tutkimisen arvoisia. Kansalle annetut koronaohjeet olivat aluksi epäselviä ja ohjeet saattoivat olla jopa ristiriidassa keskenään.

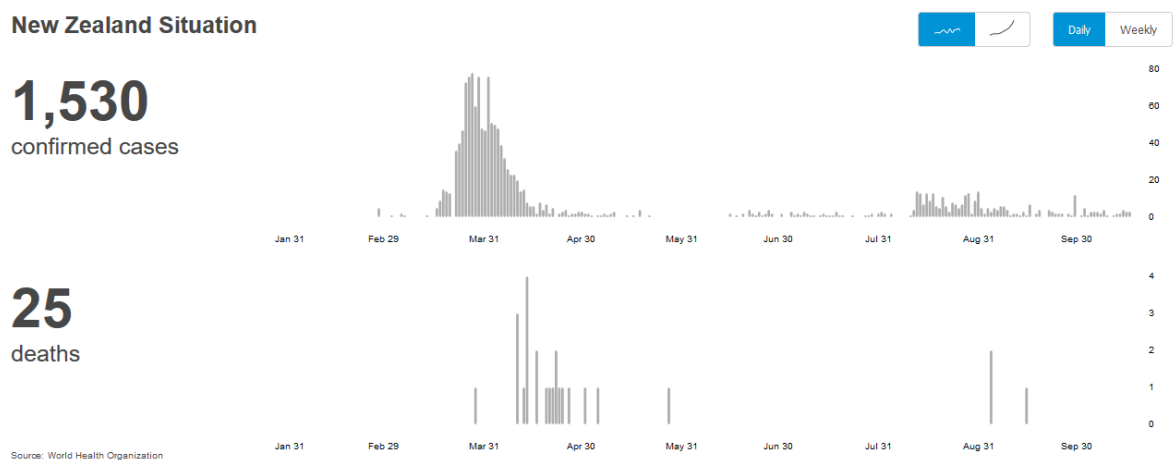
5 Case-esimerkit johtamisesta koronakriisissä

Tässä kappaleessa tarkastelen eri maiden päättäjien kriisijohtamista ja –viestintää koronapandemian aikana. Tarkastelun kohteiksi valitsin Uuden-Seelannin pääministeri Jacinda Ardernin, Saksan liittokansleri Angela Merkelin, Yhdysvaltojen presidentti Donald Trumpin ja Belgian entisen pääministerin Sophie Wilmèsin.

McGuire, Cunningham, Reynolds & Matthews-Smith (2020, 361–379.) toteavat, että koronapandemia on testannut poliittisten johtajien johtamis- ja viestintätaitoja maailmanlaajuisesti. Tehokkaan viestin ilmaiseminen maailmanlaajuisen pandemian aikana on vaatinut johtajia osoittamaan paitsi tehokkaita suunnittelu- ja koordinoitaitoja, myös kyvyn välittää selkeitä ja johdonmukaisia viestejä empaattisella tavalla. Tässä kappaleessa tarkastellaan tapauskohtaisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä kriisinhallinnassa ja sitä, kuinka johdonmukainen viestintä herättää luottamusta ja sosiaalista solidaarisuutta.

5.1 Uusi-Seelanti

Uuden-Seelannin koronatilanne oli 19.10.2020 mennessä 1530 tartuntaa ja 25 kuolemaa. Suurin määrä tartunnoista todettiin maaliskuussa ja kuolemista valtaosa oli huhtikuussa.



Kuva 1 Uuden-Seelannin tilanne 19.10.2020 (World Health Organization 2020.)

Uuden-Seelannin pääministeri Jacinda Ardern on karismaattinen politiikan supertähti, jonka kolmivuotiselle pääministerinuralla on mahtunut paljon: verinen terrori-isku, tuhoisa tulivuorenpurkaus ja nyt koronakriisi. Ardern johdatti uusiseelantilaiset maaliskuussa kuukausien eristykseen hyvin helposti lähestyttävällä tavalla – sosiaalisessa mediassa kotisohvaltaan. (Yle uutiset 2020.) McGuire ym. (2020, 361–379.) kertovat, että kriisin alkuaikoina pääministeri Jacinda Ardern keskittyi johtamaan arvoja, jotka tukivat hallituksen tavoitteita koronapandemian hallitsemiseksi. Siinä vaiheessa lehdistö- ja tiedotustilaisuuks-

sisä keskityttiin taloudellisiin-, sosiaalisiin- ja terveysvaikutuksiin, jotka aiheutuivat maailmanlaajuisista tautitapausmääristä. Kyseisessä tutkimuksessa tämä vaihe on ensimmäinen Ardernin kriisijohtamisen vaihe, joka on nimeltään valmius ja päättäväinen toiminta.

Yli viisi miljoonaa katselukertaa saaneella Facebook-videolla collegepusakkaan pukeutunut pääministeri oli juuri laittanut lapsensa nukkumaan. Hän katsoi ystävällisesti kameran, asetti kyynärpäänsä polvelleen ja pyysi ihmisiä käyttäytymään kiltisti ja pysymään kotona. Tällaiseen johtamistyyliin ei oltu totuttu, mutta työväenpuolueen pääministeri oli äärimmäisen suosittu, niin kotimaassaan kuin ulkomaillakin. Gallupien mukaan Ardern oli maansa suosituin pääministeri tällä vuosisadalla, kertoi uutistoimisto Reuters. Ardern on äärimmäisen taitava esiintyjä. Hänen tapansa puhua on paitsi empaattinen ja luonnollinen myös välitön ja suorapuheinen. Sellaista taitoa ei ole kaikilla johtajilla. (Yle uutiset 2020.) Ardern on opiskellut yliopistossa alemman korkeakoulututkinnon viestinnästä. (CNN 2020.)

McGuire ym. (2020, 361–379.) kirjoittavat tutkimuksessaan pääministerin puheesta parlamentissa, 25. maaliskuuta 2020: ”Olen täysin tietoinen siitä, että olemme edenneet nopealla vauhdilla karanteenitoimenpiteiden kanssa. Mikään muu maa maailmassa ei siirtynyt näihin toimenpiteisiin ilman yhtäkään kuolemantapausta tai infektiota. Tällä hetkellä sairaaloissamme on viisi ihmistä, eikä yksikään heistä ole tehohoidossa tai hengityskoneessa tässä vaiheessa. Mutta meillä ei ole aikaa hukattavaksi. Olisimme voineet odottaa suunnitellaksemme kaikki monimutkaiset yksityiskohdat, joita olisi tarvittu karanteenin toteuttamiseen tai kunnes olisimme pystyneet vastaamaan jokaiseen kysymykseen. Jokainen tunti, jonka olisimme odottaneet, olisi tarkoittanut yhä suurempaa ihmismäärää, joka olisi altistunut koronalle.”

Uuden-Seelannin pääministerinä vuosina 1999–2008 toimineen Helen Clarkin mukaan Ardern ei saarnaa ihmisille vaan asettuu heidän asemaansa. – Ihmiset voivat jopa ajatella, että ”joo, en täysin ymmärrä, miksi hallinto teki mitä teki, mutta tiedän, että hän turvaa selustamme”, Clark kertoi. ”Arderniin luotetaan todella paljon hänen empatiansa takia”, Clark kuvaili entistä alaistaan The Conversation -medialle. (Yle uutiset 2020.)

Clark ja Ardern kuuluvat molemmat työväenpuolueeseen. Ardern käyttää usein keinona me-hengen luomista. Maaliskuussa 2019 Christchurchin joukkoampumisen aikoihin Ardern korosti, että iskun kohteena olleet muslimit kuuluvat ”meihin” – mutta tekijä ei. Sama me-henki on toiminut myös koronakriisin aikoihin. Ardern vakuutti uusiseelantilaiset puhumalla ”meidän viiden miljoonan tiimistä” ja ankarista rajoitustoimista koko kansakunnan yhteisenä ponnistuksena. (Yle uutiset 2020.)

McGuire ym. (2020, 361–379.) kertovat, että silloin, kun pääministeri Jacinda Ardern toteutti karanteenitoimenpiteitä, hän kiinnitti viestinnässään huomiota solidaarisuuden tärkeydestä ja pyrki rauhoittamaan yleisöä kertomalla, että vahvat yhteisölliset arvot ohjasivat keskeisiä päätöksiä. Uuden-Seelannin merkittäviin kansallisiin arvoihin kuuluvat suvaitsevaisuus ja tasa-arvon tukeminen. Näiden arvojen mukaisesti pääministeri Jacinda Ardern ilmoitti, että kaikki hallituksen ministerit, pääministeri mukaan lukien, ja julkishallinnon johtajat tekisivät palkkoihinsa 20 prosentin leikkauksen kuudeksi kuukaudeksi solidaarisuuden vuoksi työpaikan menettäneiden tai lomautettujen vuoksi.

Ardernin mukaan hallinnon palkkojen leikkaus ei muuttanut hallituksen talouspolitiikkaa. Kyse oli ennen kaikkea tuen osoittamisesta koronakriisissä. Ardern vakuutti, etteivät leikkaukset koske koko julkista sektoria. Epidemian eturintamassa taistelevien sairaanhoitajien, terveydenhuollon ammattilaisten tai esimerkiksi poliisien palkkoja ei nipistetty. Uudessa-Seelannissa oli meneillään neljä viikkoa kestävä eristystoimet, joiden myötä talous oli rapautunut. Tuhannet olivat menettäneet työpaikkansa. Huhtikuussa työttömyys oli noin neljän prosentin luokkaa. (Yle uutiset 2020.)

McGuire ym. (2020, 361–379.) kirjoittavat tutkimuksessaan pääministerin Facebook Live -lähetyksestä 29. maaliskuuta 2020: ”Karanteenin alussa Uuteen-Seelantiin odotettiin saapuvaksi noin 300 ihmistä lentäen”, kertoi Ardern. Monet heistä olivat Australiasta. Noille ihmisille oli oltava suunnitelma. ”En voi korostaa sitä tarpeeksi. Heitä haastateltiin, kun he saapuivat Uuteen-Seelantiin, ja jos matkustajalla ei ollut suunnitelmaa itsensä eristämiseen, tapaan päästä kotiin asianmukaisesti ja pysyä eristyksissä, matkustaja asetettiin karanteeniin. Tiedän, että monet ihmiset loukkaantuivat siitä, mutta meidän oli toteutettava nämä todella vahvat toimenpiteet varmistaaksemme, että huolehdimme matkustajasta ja ympärillä olevista ihmisistä”, kertoi Ardern.

”Näimme maiden kamppailevan eri tavoilla, jolla ne hallitsivat rajojaan. Jotkin maat ottivat strategiakseen saavuttaa koko kansan immunitetin. Kansan immunitetin hinta olisi ollut kuitenkin liian korkea. Itse asiassa Uudessa-Seelannissa ei koskaan ajateltu kansan immunitettia strategiana. Immunitetin saavuttaminen vaatisi, että 95 prosenttia väestöstä olisi immuuni taudille. Yleensä immunitetti saavutetaan rokotuksilla, kuten tuhkarokossa, mutta tässä tapauksessa ilman rokotusta se olisi tarkoittanut ihmisten altistumista. Se olisi merkinnyt tuhansien ihmisten kuolemaa, joten se ei ollut vaihtoehto Uudessa-Seelannissa. Sitä strategiaa ei koskaan ajateltu”, kerrottiin hallituksen lehdistötilaisuudessa 30. maaliskuuta 2020. (McGuire ym. 2020, 361–379.)

Ardern aloitti säännölliset live-lähetykset sosiaalisessa mediassa äitiyslomansa päättymisen jälkeen. Tiedotustilaisuudet olivat luonteeltaan kepeitä, mutta myös asiapitoisia. Esimerkiksi korona-aikana hän tiedotti kansaa pandemian uusista käännteistä höystettynä vitseillä arjestaan pienen lapsen äitinä. Viestintä oli myös tehokasta: somelähetysten ohella pääministeri käsitteli ajankohtaisia teemoja perinteisissä tv-puheissa ja esitteli tehtyjä päätöksiä läpinäkyvästi niin, että ihmiset ymmärsivät, mitä tehtiin ja miksi. Uudessa-Seelannissa käytössä ollut neliportainen järjestelmä koronarajoituksille selitettiin muutama päivä ennen kuin sen ankarimmat toimet otettiin käyttöön. (Yle uutiset 2020.)

Wilson (2020.) kertoo tutkimuksessaan, että amerikkalaiset professorit Jacqueline ja Milton ovat tutkineet tehokasta johtamisviestintää. Mayfieldsin tutkimuspohjainen malli korosti suunnan antamista, merkityksen luomista ja empatiaa. Johtajien oli käytettävä näitä kolmea keskeistä asiaa motivoidakseen seuraajiaan antamaan parhaansa. Ardern käytti kaikkia näitä kolmea lähestymistapaa. Kannustamalla uusiseelantilaisia jäämään kotiin karanteeniin pelastamaan ihmishenkiä, hän tarjosi samanaikaisesti merkityksen ja tarkoituksen sille, mitä heitä pyydettiin tekemään. Hän tunnusti kotona pysymisen haasteet, perhe- ja työelämän yhdistäminen karanteenioloissa saattoi olla haastavaa. Lisäksi ihmiset eivät välttämättä voineet osallistua menehtyneen rakkaansa hautajaisiin. Heille Ardern osoitti empatiaa siitä, mitä heiltä pyydettiin.

Ardernin lähestymistapa tuki vahvasti myös sitä, mitä tunnettu Harvardin johtajatutkija professori Ronald Heifetzhas esitti pitkään olevan elintärkeää - mutta myös harvinaista ja vaikeasti saavutettavissa - kun johtaa ihmisiä muutoksen kautta. Läsnä oleva Ardern teki päivittäin televisioituja tiedotustilaisuuksia ja säännöllisiä Facebook Live -lähetyksiä selkeyttääkseen ja tuodakseen vastauksia tärkeimpiin ja huomiota vaativiin kysymyksiin. (Wilson 2020.)

McGuire ym. (2020, 361–379.) kertovat, että Ardernin kriisijohtamisen toisen vaiheen, nimeltään tiedon jakaminen ja solidaarisuus, pääministeri Jacinda Ardern osallistui kuuden Facebook Live -lähetyksen sarjaan, jossa hän kertoi päivitettyä tietoa yleisölle ja vastasi suoraan heidän kysymyksiinsä koronasta. Keskeinen piirre näissä lähetyksissä oli niiden suora henkilökohtainen luonne sekä yksityiskohtaisen tiedon jakamisen ja rennon epävirallisen sävyn yhdistelmä (Eriksson ja Olsson 2016; Kulkarni 2019). Hän rohkaisi ihmisiä olemaan ystävällisiä ja myötätuntoisia toisiaan kohtaan ja viittasi toistuvasti 'viiden miljoonan joukkueeseemme', mikä edesauttoi solidaarisuutta taistelussa koronaa vastaan. Facebook Live -lähetysten dialoginen luonne auttoi myös rakentamaan yhteistä kokemusta koronasta ja auttoi viestin ymmärtämistä aidosti. (Liu, Cutcher ja Grant 2017). Reynolds ja Quinn (2008) esittivät, että kriisin aikana avoin ja empaattinen viestintätapa herätti kan-

salaisten luottamusta ja kannusti ihmisiä käyttäytymään positiivisesti. Empaattisten lausuntojen ja toimien yhdistäminen epävirallisiin esiintymisiin Facebookissa yhteisön "huolehtimiseksi toisistaan" loi vahvan kuvan solidaarisuudesta, jossa jokaisella yhteiskunnan jäsenellä oli oma roolinsa ja tehtävänsä.

McGuire ym. (2020, 361–379.) kertovat, että kolmannessa vaiheessa, tilanteen sietäminen ja voimavarat, pääministeri Jacinda Ardern pohti pandemian tähänastisia vaikutuksia ja tilanteen vakavuutta sekä menneisyydessä että nykyhetkessä. Tämä vaihe vahvisti vaiheessa kaksi korostettua yhteisvastuullisuutta ja myötämielisyyttä kanssaihmiä kohtaan, mutta tarjosi myös mahdollisuuden muistuttaa yleisöä tilanteen vakavuudesta ja heidän vastuustaan noudattaa karanteenisääntöjä. Pääministeri kuvaili karanteenieristäytymistä kuplaksi, jossa pysyttely säilytti ihmishenkiä. ”Kuplassamme tapahtui tänään paljon. Toivottavasti kaikki pitävät itsestään ja kuplistaan huolta. Pidän silmällä kysymyksiänne ja yritän vastata niihin”, Ardern kirjoitti Instagram-julkaisunsa saatteeksi. Uudessa-Seelannissa huomioitiin Suomen tavoin myös lapset koronakriisistä tiedottamisessa. Ardern pyrki rauhoittamaan lapsia kertomalla, että hammaskeiju on merkittävän tärkeänä pidettävä työntekijä, ja voi sen takia lennellä eri puolilla maata rajoitustoimista huolimatta. (Yle uutiset 2020.)

McGuire ym. (2020, 361–379.) toteavat, että Ardernin kriisijohtamisen alkuvaiheessa havaittiin, että hän pyrki rauhoittamaan yleisöä hallituksen päättäväisyydellä ja hän vetosi tieteelliseen näyttöön lähestymistavassaan. Hänen empaattinen lähestymistapansa vaiheissa kaksi ja kolme loi yhteisöllisyyttä kansan keskuudessa ja kansalle muodostui yhteinen näkemys siitä, miten tulisi käyttäytyä järkevästi kriisitilanteessa, ja miten kriisiä ratkaistiin. (Gilstrap ym. 2016). Ardernin viestinnän sävy kehittyi yhteisestä kriisikokemuksesta kohti kansan luottamuksen luomista päättäjiä kohtaan, ja samaan aikaan hän asettui samalle tasolle kansalaisten kanssa puhuen heille kuin vertaisilleen. (Davis ja Gardner 2012).

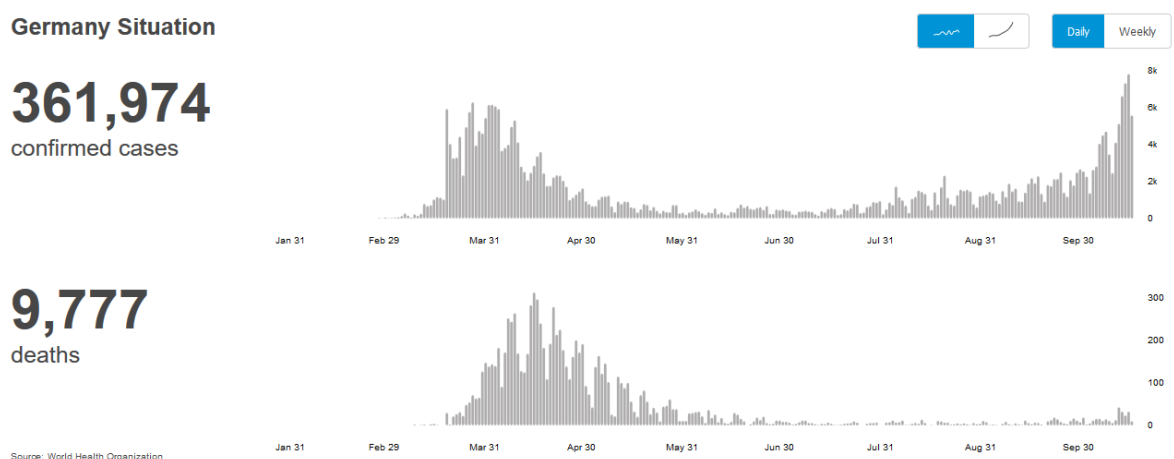
Mielenkiintoiseksi asiaksi paljastui median ja sosiaalisen median kanavien voima, jolla muokattiin käsityksiä aitoudesta ja lähestyttävyydestä. Viestintää käytettiin sosiaalisen median kautta aitouden ja epävirallisen lähestymistavan apuna. (Kulkarni 2019) Koronakriisi ei ollut haaste vain johtajien päätöksenteolle, vaan myös viestintätavalle, kuinka he kommunikoivat ihmisten kanssa kansanterveysasioissa. Päivittäisten tiedotustilaisuuksien, lehdistötilaisuuksien ja Facebook Live -lähetyksen avulla pääministeri Jacinda Ardern vakuutti Uuden-Seelannin "viiden miljoonan tiimin" muuttamaan käyttäytymistään ja luomaan uusia sosiaalisia normeja (Liu, Cutcher ja Grant 2017) McGuire ym. (2020, 361–379.) kirjoittavat tutkimuksessaan. Myös erään johtamistutkijan, Ison-Britannian professo-

rin Keith Grintin, tutkimus tarkastelee Ardernin johtamistapaa kriisin aikana. Grintille johtajuus merkitsee yleisön suostuttelemista ottamaan vastuuta yhteisöllisestä ongelmasta. Suuri osa pääministerin julkisista kommentteista on omistettu juuri tälle - ja se on ollut tehokas tapa ja tehdyn kyselyn perusteella 80 prosenttia uusiseelantilaisista tuki hallituksen koronatoimia. (Wilson 2020.)

McGuire ym. (2020, 361–379.) mukaan edellä mainittu analyysi paljasti monia mielenkiintoisia näkökulmia pääministeri Jacinda Ardernin kriisiviestinnästä, mutta tuli ilmi myös useita tärkeitä epäkohtia. Yksi keskeinen epäkohta oli, että tutkimus edusti vain yhden poliittisen johtajan analyysiä. Johtamistutkijan tekemä analyysi antoi mahdollisuuden pohdita, miten viestintää voisi kehittää vuorovaikutteiseksi. Ardernin viestintä sopi Uuden-Seelannin sosiaalisiin arvoihin. Vaikka karisman ja päättäväisyyden kaltaiset ominaisuudet voivat olla yleisesti sovellettavissa (Den Hartog et ai. 1999), erilaiset lähestymistavat johtamiseen puhuttelevat eri tavoin sosiaalisten odotusten mukaan. Uutta-Seelantia pidetään tällä hetkellä suhteellisen menestyneenä yhteisön solidaarisuuden johtamisessa pääministerin kriisiviestintästrategian ansiosta. Ardernin vuorovaikutteisella kriisiviestinnällä saattoi olla merkitystä tässä akuutissa ja laaja-alaisessa ponnistelussa pandemiaa vastaan.

5.2 Saksa

Saksan koronatilanne oli 19.10.2020 mennessä 361 974 tartuntaa ja 9 777 kuolemaa. Kesäkuukausina tartuntamäärät olivat alhaisia, mutta syksyllä tartuntamäärät nousivat yli kevään lukemien. Kuolemista valtaosa tapahtui maaliskuussa.



Kuva 2 Saksan tilanne 19.10.2020 (World Health Organization 2020.)

Saksassa oli voimassa etäisyysrajoitus. Toisiin ihmisiin oli pidettävä vähintään 1,5 metrin etäisyys. Kontaktit toisiin ihmisiin suositeltiin pidettävän mahdollisimman vähäisinä. Ta-

paamiset tuli mahdollisuuksien mukaan järjestää ulkona. Kasvosuojaimien käyttöpakko oli voimassa julkisessa liikenteessä ja kaupoissa sekä joillakin lentokentillä. EU- ja Schengen-kansalaisilta ei vaadittu perusteltua maahantulosityyttä eikä heitä velvoitettu karanteeniin. Saksassa eri osavaltioissa oli voimassa rajoitusten rikkomisesta sakkorangaistuksia. Esimerkiksi etäisyysääntöjen rikkomisesta voitiin sakottaa. Saksan koronasovellus Corona Warn App tartuntaketjujen jäljittämiseksi julkaistiin 16.6.2020. Sovelluksen olivat kehittäneet hallituksen valtuuttamat ohjelmistokehittäjät SAP ja Deutsche Telekom. Sovellus oli vapaaehtoinen ja perustui hajautettuun tietojen säilytykseen. (Suomen Suurlähetystö Berliini 2020.)

Saksassa koronaviruksen aiheuttamaan tautiin on kuollut merkittävästi vähemmän ihmisiä kuin muissa isoissa Länsi-Euroopan maissa. Se katsotaan pitkälti Angela Merkelin päämäärätietoisesta kriisijohtamisesta ansioksi. ”Merkel on luonnontieteilijä, jolla on selkeä koronastrategia. Hän puhuu tieteeseen nojaten, eikä ole populistinen”, sanoo Ylen Eurooppa-kirjeenvaihtaja Suvi Turtiainen. Merkel on koulutukseltaan tohtoritason kemisti ja fyysikko, ja häntä on kiitetty tieteeseen perustuvasta politiikan suunnittelusta, toteavat Crayne & Medeiros (2020.) tutkimuksessaan. Siksi erityisesti amerikkalainen lehdistö on nostanut Merkelin jalustalle, koska hän edustaa kaikkea sitä, mitä Donald Trump ei edusta, Turtiainen analysoi. (Yle uutiset 2020.)

Merkel on toiminut Saksan liittokanslerina marraskuusta 2005 alkaen. Koronakriisin aikana Merkel on pyrkinyt vetoamaan aikaisempaa enemmän kansalaisten tunteisiin. Hän on saanut saksalaiset sisäistämään ajatuksen, että tavalliset ihmiset ovat keskeisessä roolissa epidemian päihittämisessä. Saksassa kansalaisten omaan vastuuntuntoon uskotaan enemmän kuin tarkkoja kieltoja kaipaavassa Suomessa. Merkel tunnetaan johtajana, joka ei kerro juuri mitään yksityisestä elämästään tai persoonastaan. Saksassa on myös ollut tapana antaa johtajille eri tavalla tilaa pitää yksityiset asiat itsellään. Kun Merkel toissa kesänä kärsi vapinakohtauksista, saksalaislehdistö kuittasi ne lähinnä Merkelin yksityiseksi terveyshuoleksi, kertoo Turtiainen. (Yle uutiset 2020.)

Sitten tuli koronakriisi, joka teki yksityisestä yhteistä. Jokaisen kansalaisen käytös alkoi vaikuttaa suoraan siihen, miten pandemia saadaan pysäytettyä tai ei saada pysäytettyä. Pandemiasta tuli kriisi, johon myös talous-, euro- ja pakolaiskriisin kokenut Merkel tarvitsi uusia työkaluja. Enää ei pitänyt saada vain osavaltioita tai Euroopan maita tukemaan Saksan politiikkaa. Koronapandemiassa mukaan piti saada kaikki saksalaiset. Koronakriisi on erilainen kriisi ratkaisultaan kuin vaikka finanssikriisi, jossa päätökset olivat ylätasoa päätöksiä. Koronakriisi on meidän kaikkien käsissä ja se riippuu siitä, miten ihmiset noudattavat annettuja sääntöjä esimerkiksi kasvomaskista ja turvaväleistä. Merkel on ve-

donnut kansalaisuuteen, johon kuuluu vastuu ja velvollisuus ilman, että joku valvoo sitä jatkuvasti selän takana tai on kirjoittamassa sakkolappua, jos maskia ei pidä kasvoillaan, kertoo Turtiainen. (Yle uutiset 2020.)

Maaliskuussa Angela Merkel piti ensimmäistä kertaa Saksan kansalle kriisin vuoksi televisoidun puheen, jos ei lasketa mukaan uudenvuoden puheita. ”Tilanne on vakava. Ottakaa se vakavasti”, Merkel sanoi. Hän peräänkuulutti solidaarisuutta, jota tarvittiin hänen mukaansa enemmän kuin koskaan toisen maailmansodan jälkeen. Merkel sanoi suoraan sen, että se kuinka paljon ihmisiä nyt kuolee, riippuu ihan jokaisen käyttäytymisestä. Hän pyysi kansalaisia kunnioittamaan annettuja sääntöjä. (Merkel, A 18.3.2020.) Solidaarisuutta löytyi. Saksalaisille heräsi tunne siitä, että he ovat kansalaisia, jotka ovat mukana ratkaisemassa kriisiä. He eivät ole vain alamaisia, jotka odottavat sääntöjä ylhäältäpäin ja sitä, että poliisi valvoisi sääntöjen noudattamista selän takana. Vaikka yhteiskunnan sulkua oli kevyempi kuin Ranskassa tai Italiassa, Saksa selvisi pandemian ensimmäisestä aallosta keväällä verrattain hyvin, kertoo Turtiainen. (Yle uutiset 2020.)

Demokratiaan kuuluu se, että sääntöjä pitää noudattaa, vaikka niitä ei olla koko aikaa valvomassa. Merkel on sanonut, ettei demokratian keskiössä ole valvominen, vaan siihen kuuluu luottaminen, jos se ei onnistu Saksassa, niin hän ei tunnista maata omakseen. Puheiden takana on vahva demokratia, mihin kuuluu vastuuntuntoinen kansalainen, joka ei lähde mökkeilemään, jos sanotaan että älä lähde mökkeilemään, vaikka ei olisi varusmiehiä maakunnan rajalla valvomassa liikennettä. Luottamus on ollut syy Merkelin uudelleenlaiseen tapaan viestiä. Hän vetoaa kansaan, koska hän tarvitsee kansalaisia tämän kriisin ratkaisemiseen, kertoo Turtiainen. (Yle uutiset 2020.)

Merkel on tuonut esille koronakriisin epävarmuuden. Hän ei esitä tietoja varmoina totuuksina. Hän muistuttaa, että operoidaan koko ajan kehittyvän tiedon kanssa. Merkel puhuu tieteellisesti. Hän kohtelee kansalaisia vertaisinaan ja puhuu niin kuin aikuisille puhutaan. Hän kertoi huhtikuussa suoraan R0-luvusta eli tartuttavuusluvusta, miten se pitää saada käyttäytymään. Mitä merkitsee se, että luku on yli yhden. Luvulla 1,1 terveydenhuollon kantokyky tulee vastaan lokakuussa, luvulla 1,2 se on heinäkuussa ja luvulla 1,3 kantokyky on vastassa jo kesäkuussa. (Merkel, A 16.4.2020.) Hän sanoo suoraan sen, mitä nämä tieteelliset mallinnukset merkitsevät. Hän puhuu niin hyvin, että maallikon on helppo ymmärtää ne ja samalla hän puhuu tieteellisesti. Tämä luo tunnetta siitä, että kansalainen haluaa noudattaa sääntöjä. Kansalainen tietää, mikä on Saksan tavoite R0-luvun suhteen, kertoo Turtiainen. (Yle uutiset 2020.)

Saksassa on yksi maailman johtavimmista terveydenhuoltojärjestelmistä ja myös valtion johtaja, joka luottaa tutkittuun tietoon ja tieteeseen päätöksiä tehdessään eikä välttämättä epämääräisiin lähipiiriläisiinsä niin kuin ehkä toisissa maissa. Se on saanut kansalaiset pohtimaan, mikä on heidän vastuunsa Saksan asukkaina. Mitä pitää tehdä, että pandemia saadaan kuriin tavoitteiden mukaan. Merkel kertoi tavoitteet suoraan. Merkel oli tautitilanteen ensimmäisen vaiheen suuri kriisijohtaja. Hän piti kaiken näpeissään ja ohjasi Saksaa ulos ensimmäisestä aallosta. Toisessa vaiheessa valta ja vastuu oli enemmän Saksan osavaltioilla. Sillä tavoin Merkel sai otettua enemmän Eurooppaa huomioon ja pystyi kasvattamaan eurooppalaista yhteistyötä, kertoo Turtiainen. (Yle uutiset 2020.)

Koronakriisi ei ollut ensimmäinen kriisi, jota Merkel on ollut selvittämässä. Tätä ennen hän on ollut mukana finanssikriisissä 2008 ja vuoden 2015 siirtolaiskriisissä. Keskellä pakolaiskriisiä Merkel sanoi kuuluisat sanansa: ”Me selviämme tästä.” Vaikka sanat tuolloin kyseenalaistettiin, oli pitkälti Merkelin ansiota, että pakolaiskriisi saatiin nopeasti hallintaan Turkin kanssa tehdyllä sopimuksella. (Helsingin Sanomat 2020.) Ihmiselämän suojeleminen kaikin tavoin oli Merkelille tärkeää. Liberaalin länsimaisen demokratian puolustaminen vaikeissakin olosuhteissa. Saksa ei halunnut joutua Italian tai New Yorkin tilanteeseen, jossa piti päättää, kuka sai tehohoitoa ja kuka ei saanut. Saksa halusi, että kaikki saisivat tehohoitoa, jotka sitä tarvitsisivat. Saksan tiukka talouskuri oli toisella sijalla koronakriisin tultua. Saksa poisti velkajarrun, mikä on ollut perustuslaissa. Saksa otti lisää valtionvelkaa ja tuki taloutta. Merkelille tärkeintä ei ollut talouskuri, kun vaakakupissa oli ihmishenkien pelastaminen. Merkel tullaan muistamaan suurena ihmiselämän suojelijana ja humanina johtajana, kertoo Turtiainen. (Yle uutiset 2020.)

Saksan politiikka ja johtaminen on vakaata. Saksan liittokanslerikausi on pitkä, koska sillä halutaan vakautta. Saksan järjestelmä on rakennettu sotien jälkeen niin, että vaaleissa valittu johto pysyy vakaasti vallassa. Kaaosmainen politiikan teko ei ole Saksassa vaihtoehto, koska muistetaan se, missä tilanteessa natsit aikoinaan nousivat valtaan. Saksassa oli iso uutinen se, että Suomen hallitukseen nousi valtaan nuoria naisia ja se, miten nopeasti ministereitä voidaan vaihtaa sormia napsauttamalla tuosta vain. Saksassa liittokansleri istuu koko kauden ja ministerit istuvat pääsääntöisesti koko kauden. Toki poikkeuksia on. Ministeripestien pyörittäminen on Saksassa ennenkuulumatonta, kertoo Turtiainen. (Yle uutiset 2020.)

Syksyllä Saksassakin tartuntaluvut olivat kesän jälkeen nousseet noin pariintuhanteen päivässä. Tauti leviää varsinkin yksityisissä tilaisuuksissa ja nuorten keskuudessa. Jälleen nähtiin uusi versio Angela Merkelistä. Hän ei puhunut syyllistäen vaan tunnustamalla itsensä kaipaavansa tavallisia kohtaamisia. ”Kaipaen eniten spontaaneja kohtaamisia. Näin se

on”, Merkel sanoi, kun häneltä kysyttiin sitä, mikä pandemiassa häntä ihmisenä eniten harmittaa. ”Haluamme kaikki takaisin sen elämän, jonka tunsimme. Erityisesti nuoret ihmiset tässä maassa. Mutta samalla vaarannamme sen, mitä olemme viime kuukausina saavuttaneet”, Merkel lisäsi. (Yle uutiset 2020.)

Tartuntaluvut olivat kesästä kaksinkertaistuneet jo kolmesti. Jos sama meno jatkuu, joulukuussa uusia tartuntoja voi olla melkein 20 000 päivässä, Merkel varoitti lehdistötilaisuudessa. Saksan hallituksen tiedottaja Steffen Seibert sanoi lausunnossaan, että sellaista tartuntamäärän kasvua ei voida sallia. ”Hyvä uutinen on se, että siellä missä määrätietoisesti toimitaan, viruksen leviäminen voidaan saada hallintaan”, hän sanoi lausunnossaan. (Helsingin Sanomat 2020.) Viesti oli selvä. Pandemia ei ollut lähelläkään loppua ja edessä oli vaikea syksy ja talvi. Ihmiset siirtyivät sisätiloihin ja tautimäärät olivat kasvussa. Varotoimia tarvittiin edelleen ja todennäköisesti ainakin pitkälle seuraavaan vuoteen. Valtakunnallisia sääntöjä oli vähän, mutta ne ovat selkeitä. Oli pidettävä vähintään 1,5 metrin turvaväli, pestävä käsiä ja käytettävä kasvomasseja. (Yle uutiset 2020.)

Lisäksi pääsäännöiksi annettiin koronasovelluksen lataaminen ja sisätilojen tuulettaminen. Jo keväällä Saksan johtava virologi Christian Drosten puhui, miten tuulettaminen on tärkeämpää kuin jatkuva desinfiointi, sillä koronavirus vaikuttaa leviävän aerosolien mukana. Tuulettamalla ilma vaihtuu ja virus kuivuu nopeammin. Kesän jälkeen Saksan eri osavaltioissa laadittiin alueellisia tuuletusohjeita myös kouluihin ja päiväkoteihin. Muuten varotoimet määrättiin osavaltio- ja aluekohtaisesti tautimäärien perusteella. (Yle uutiset 2020.)

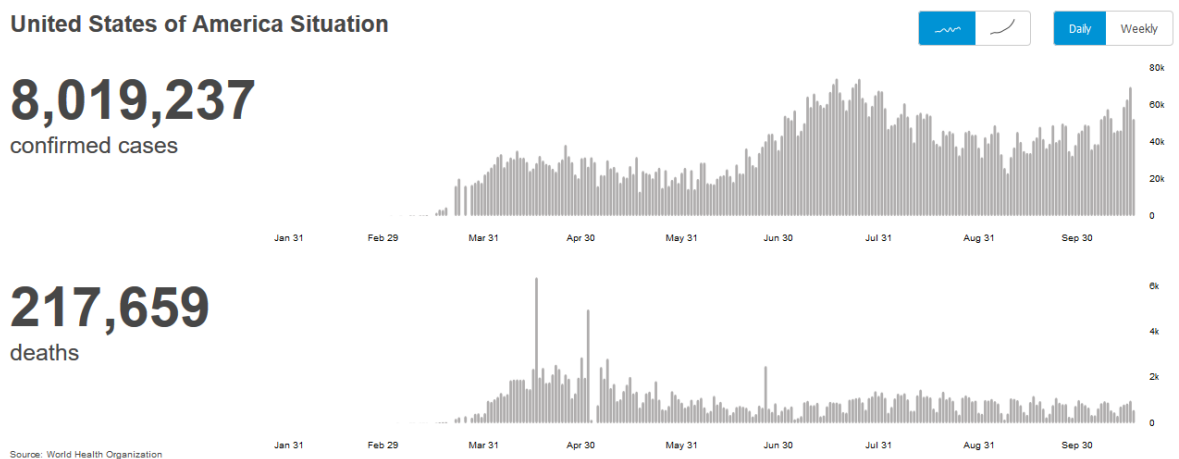
Mielipidemittausten mukaan valtaosa saksalaisista piti varotoimia hyvinä. Berliinin arjessa ohjeita noudatetaan kuuliaisesti. Berliinin joukkoliikenteessä maskeja käyttää 98 prosenttia matkustajista. (Der Tagesspiegel 2020.) Hallituksen tiedottaja Seibert painotti maanantaina, että tärkeää olisi noudattaa jo keväällä annettuja sääntöjä. Puolentoista metrin turvaväli oli säännöistä tärkein, ja maski pitäisi ottaa käyttöön aina, kun turvaväliä ei voida toteuttaa. Myös hygieniasääntöjen noudattaminen ja koronasovelluksen käyttö olivat edelleen keskeisiä, hän painotti. Tartunnat levisivät tilanteissa, joissa sääntöjä ei noudatettu. (Helsingin Sanomat 2020.)

Saksa pyrki jäljittämään kaikki tartuntaketjut. Tartuntamäärien noustessa eri alueilla puolustusvoimat hälytettiin paikallisesti auttamaan jäljitystyössä. Saksassa tartuntoja alkoi olla lokakuun puolivälissä niin paljon, että terveystieteiden kantokyky tautiketjujen jäljittämiseksi ei enää riittänyt. Apua ei voitu enää keskittää yksittäisille alueille kuten kesällä. Alueellisten tautiryppäiden sijaan tauti levisi tasaisesti isossa osassa maata sitä mukaa, kun elämä säiden kylmetessä siirtyi sisätiloihin. Tautimäärän kasvaessa määrättiin uusia

rajoituksia alkoholin yömyynnille ja ravintoloiden aukiololle. Myös kokoontumisia ja kotimaan turismia rajoitettiin entistä tiukemmin. Suurin ongelma oli yksityiset kokoontumiset, joissa tauti levisi pahiten. (Yle uutiset 2020.)

5.3 Yhdysvallat

Yhdysvaltojen koronatilanne oli 19.10.2020 mennessä 8 miljoonaa tartuntaa ja 217 659 kuolemaa. Tartuntojen määrä kasvoi kesäkuukausina ja kuolinmäärät ovat olleet melko tasaiset keväästä syksyyn.



Kuva 3 Yhdysvaltojen tilanne 19.10.2020 (World Health Organization 2020.)

Donald Trump on opiskellut yliopistossa taloustieteen alan alemman korkeakoulututkinnon. (Biography 2020.) ”Uusi koronavirus on amerikkalaisille vain pieni riski”, vakuutti presidentti Trump lehdistötilaisuudessa Washingtonissa helmikuun lopulla 2020. Yhdysvalloissa oli todettu siihen mennessä 60 vahvistettua koronavirustartuntaa. Samaan lehdistötilaisuuteen osallistuneet terveysviranomaiset totesivat, että vaikka tartunnat ovat parhailaan hallinnassa, voisi tilanne muuttua nopeasti. Trump ylisti oman hallintonsa toimia virukseen reagoinnissa. Hänen mukaansa viruksen leviämistä olivat estäneet esimerkiksi kiinalaisille matkustajille varhaisessa vaiheessa asetetut maahantulo- ja matkustuskiellot. Hän välyytti myös mahdollisuutta kiristää rajoituksia entisestään. Toimittajien kysyessä asiasta Trump kuitenkin täsmensi, ettei esimerkiksi Italiaan tai Etelä-Koreaan kohdistuvien rajoitusten aika ollut vielä. Koronavirustartunnat olivat siinä vaiheessa levinneet erityisen rivakasti juuri näissä maissa. (Yle uutiset 2020.) Yamey (2020.) kertoo tutkimuksessaan, että kriisin alussa Trump vähätteli kriisin vakavuutta, viivästytti liittovaltion toimia ja halveksi tiedettä. Hän kiisti Yhdysvaltojen olevan vakavan epidemiariskin aluetta verraten koronaviruksen aiheuttamaa tautia kausiluonteisen influenssan uhkaan. Hän vakuutti toistuvasti amerikkalaisia siitä, että heillä ei ole mitään syytä huoleen.

Kaksi viikkoa myöhemmin Presidentti Donald Trump kertoi Yhdysvaltojen kieltävän koronaviruksen takia matkustamisen Euroopasta Yhdysvaltoihin 30 vuorokauden ajaksi. Rajoitus ei kuitenkaan koskenut Britanniaa. Trump kertoi Twitter-tilillään, että mikään ei ole hänelle tärkeämpää kuin Yhdysvaltojen turvallisuus. Lisäksi hän maalaili koronaviruksen olevan koko maailman yhteinen vihollinen, joka pitää kukistaa nopeasti ja turvallisesti. Presidentti kuvaili toimia järeiksi, mutta välttämättömiksi. Alun perin Trumpin asettama kielto koski matkustamisen lisäksi myös kaikkea Euroopasta tulevaa kauppaa ja rahtia. Myöhemmin hän kuitenkin pyörsi päätöksen Twitterissä kaupan ja rahdin suhteen, jotta kaupankäynti ei kärsisi. (Yle uutiset 2020.)

Yamey (2020.) toteaa, että Kiinan maahantulo- ja matkustuskiellot toivat Trumpin hallitukselle lisääaikaa valmistautumisprosessiin. Sen ajan olisi voinut käyttää massiivisten koronatestausten valmisteluun ja kontaktien jäljittämisen asettamiseen, riittävien suojavaarusteiden tuottamiseen kaikille terveydenhuollon työntekijöille, sairaalan kapasiteetin turvaamiseksi kysynnän nousussa ja luomaan selkeät viestintätavat Yhdysvaltojen hallituksen ja osavaltioiden kuvernöörin välille. Liittohallitus ei tehnyt mitään näistä asioista.

Trump tiedotti saaneensa koronavirustartunnan lokakuussa 2020. Ensin pohdittiin, onko Donald Trump edes saanut tartuntaa, vaikka hän niin sanoo. Sitten epäiltiin, onko hän niin terve kuin väitetään. Vielä samana päivänä hänet vietiin sairaalaan, jonka jälkeen Valkoinen talo yritti todistaa terveyttä sanomalla presidentin kävelevän. Lopulta Trump tuli ulos sairaalasta, mutta vaikeasti hengittävänä ja steroideja ottaneena. Kukaan ei suostunut kertomaan, milloin presidentin edellinen negatiivinen testi oli otettu, joten täyttä varmuutta ei ollut, koska presidentti oli tartunnasta tiennyt ja keitä kaikkia hän oli mahdollisesti tartuttanut. (Uusi Suomi 2020.)

Facebook poisti presidentti Trumpin viestin, jossa hän väitti virheellisesti, että koronavirus oli vähemmän tappava kuin kausiluonteinen flunssa. Facebookin tiedottaja Andy Stone vahvisti, että yritys poisti viestin sen rikottua sääntöjä koronavirukseen kohdistuvan väärän tiedon levittämisestä. Trump vähätteli toistuvasti koronaviruksen vaarallisuutta vertaamalla koronavirusta flunssaan. Hän ei tunnustanut kasvomaskien hyötyä viruksen torjunnassa ja kun Trump pääsi sairaalasta takaisin Valkoiseen taloon, hän riisui näyttävästi kasvomaskinsa pois yleisön edessä. (CNN Business 2020.)

Robinson (6.10.2020.) kirjoittaa, että sairaalasta palattuaan Trump kertoi yleisölleen, että hän voi paremmin kuin koskaan, eikä kansalaisten tarvitsisi pelätä koronavirusta. Viesti on selkeä: hänellä oli tartunta ja hän on nyt kunnossa, joten miksi muiden pitäisi huolehtia koronaviruksesta. Trumpin sairastumisen olisi pitänyt olla pelottava hetki, joka olisi saanut

hänet arvioimaan uudelleen oman vastuuttomuutensa ja huolimattomuutensa. Mutta hän on Trump, joten viesti kansalle oli: "oikeastaan, koronavirus ei ole niin vakava".

Trumpin oli helppo sanoa, ettei koronavirusta tarvitse pelätä. Kaikki amerikkalaiset eivät ole niin onnekkaita, että heillä olisi pääsy maailmanluokan terveydenhoitoon hienoimmissa valtion sairaaloissa. Trump on saanut parhaan mahdollisen lääketieteellisen hoidon, ja kaikki tarvittavat julkisen ja yksityisen sektorin resurssit on osoitettu pitämään hänet hengissä. Positiivisen testin saatuaan Trump sai pian kokeellisen vasta-ainehoidon nimeltä Regeneron, jonka toimitusjohtaja oli Trumpin vanha golfklubin ystävä. (Robinson 6.10.2020.)

Yameyn (2020.) mukaan Trumpin tieteiden vastaiset lausunnot koronan aikana olivat erityisen vaarallisia. Hän ylisti, että malarialääkettä voisi käyttää koronan hoitoon huolimatta siitä, että sen tehokkuudesta ei ollut näyttöä. Trump on sanonut myös, että desinfiointiaineen ruiskuttaminen tai "valon tuominen kehon sisälle" voisi parantaa koronan, mikä sai asiantuntijat varoittamaan kiireellisesti kansalaisia, ettei niin tulisi tehdä.

Jotkut saattavat pitää oikeudenmukaisena ja välttämättömänä, että presidentti saa kaiken mitä haluaa, mutta se on erityisen kiusallista, että Trump ja hänen kannattajansa pitävät hänen toipumistaan todisteena hänen ainutlaatuisesta vahvuudestaan ja koronaviruksen heikkoudesta. Louisianan senaattori John Kennedy sanoi, että Trumpin tapaus osoitti, että virus ei ole "läheskään niin tappava kuin asiantuntijat kertoivat meille sen olevan". Georgian senaattori Kelly Loeffler twiittasi videon Trumpista, joka painii koronaviruksen kanssa maassa, ja Floridan edustaja Matt Gaetz teki Chuck Norrisin tyyliin vitsin viruksesta, joka tarvitsee toipumisaikaa tapaamisestaan Trumpin kanssa. (Robinson 6.10.2020.)

Robinson (6.10.2020.) lisää, että Donald Trumpin "älä pelkää koronavirusta" –asenne aiheutti korkeat tartuntamäärät korkean tason republikaanien keskuudessa. Ei ole helppoa tuntea paljoo myötätuntoa sellaisille ihmisille, koska he jättivät huomiotta ja pilkkasivat kansanterveyden asiantuntijoita. Valkoisen talon emännät sairastuivat koronavirukseen. Donald Trump ei yksinkertaisesti välittänyt heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan, aivan kuten hän ei välittänyt salaisen palvelun edustajiensa terveydestä, jotka altistettiin koronatartunnalle julkisuustempun vuoksi. Hän ei pelännyt pelkästään koronavirusta, eikä hän myöskään pelännyt sen välittämistä kaikille läheiselleen. Se ei ole rohkeutta, se on sosiopatiaa.

Vaikka Trumpin sairaus oli selkeä todiste vastuuttomuudesta, hän yritti todistaa, että hän oli oikeassa, kasvomaskia ei tarvittu ja kaikkien pitäisi hoitaa liiketoimintaansa normaalisti.

Tietenkin hän voi sanoa tämän vain siksi, että presidenttinä hänestä huolehtii hyvin laaja henkilöstö, joka vaarantaa oman henkensä säilyttääkseen Trumpin hengen. Trump ei ole koskaan osoittanut merkkejä muiden ihmisten uhrausten huomioimisesta tai välittämisestä. Hänen tartuntansa jälkeinen asenne tulee olemaan vielä aggressiivisempi kieltämisen muoto siitä valtavasta kärsimyksestä, jonka hänen epätevyytensä on aiheuttanut. (Robinson 6.10.2020.)

Rautio (9.10.2020.) kirjoittaa, että ihme ei ole suinkaan se, että on Trumpin kaltaisia ihmisiä ja poliitikkoja. Häntäkin kummallisempia riittää. Ihme sen sijaan on se, että niin suuri osa amerikkalaisista ei näe edes neljän vuoden kokemusten jälkeen, millainen johtaja heillä on – eikä näkisi, vaikka tapahtuisi mitä. Tieto ja sivistys ovat ainoita demokratian takeita. Mutta edes ne eivät aina riitä. Ihminen ei ole läheskään niin rationaalinen kuin demokratian ihanne edellyttää. Ihmisellä on pimeä ja irrationalinen puolensa, joka voi nousta joissakin tilanteissa hallitsevaksi. Trumpin esimerkki on jo vienyt koko maailmaa kohti demokratian ihanteiden, tietoon ja sivistykseen perustuvan politiikan ja johtamisen tuhoa.

Vuoden 2020 Yhdysvallat on yhdistelmä valehtelevaa presidenttiä, korkeita katsojamääriä hamuavia kaapelitelevisiokanavia, syvissä poteroissa aikaansa viettävää kansaa ja täysin villinä käyvää sosiaalisen median keskustelukulttuuria. Pew Research teki viime vuonna tutkimuksen, jonka mukaan 75 prosenttia amerikkalaisista menettää koko ajan luottamustaan liittovaltion hallintoon ja 64 prosenttia ei luota toisiinsa. Näistä lähtökohdista katsoen presidentin sekava viestintä koronatartunnan ympärillä ei ollut ehkä niin epäloogista. Se soljui täydellisesti tarinaan, jossa kaikki on yhtä sekasortoa ja kukaan ei luota toistensa sanomisiin. (Uusi Suomi 2020.)

Monet näkevät tällaisen viestinnän strategisena kaaoksena, jonka tarkoitus on luoda epäluottamusta ja narratiivin hallintaa. Tätä voi myös perustellusti epäillä. Yleensä istuvilla presidenteilla ei ole näin vaikeaa kyselyissä ennen vaaleja. Trump on valahtanut noin kymmenen prosentin takamatkalle ja tartunnan jälkeisen sekasorron mainingeissa kannatuskäyrät laskevat. Jatkuva epä tietoisuuden tilassa vellominen on kuluttavaa puuhaa, kun päällä on lisäksi kaikenlaista muutakin kriisiä. Monet tuntuvat nyt haluavan vain palauttaa luottamuksen ilmapiiriä. (Uusi Suomi 2020.)

Yhdysvallat on yksi kaikkein pahiten koronan kurittamia maita maailmassa, ja asiantuntijat arvioivat, että epidemia saattaa olla vielä kiihtymässä talvikuukausien tullessa. Päivittäiset tartuntojen määrät olivat lokakuun alussa keskimäärin noin 40 000 uuden tartunnan luokkaa päivässä. Se oli vähemmän kuin pahimpina kesäkuukausina, mutta oli pysynyt melko

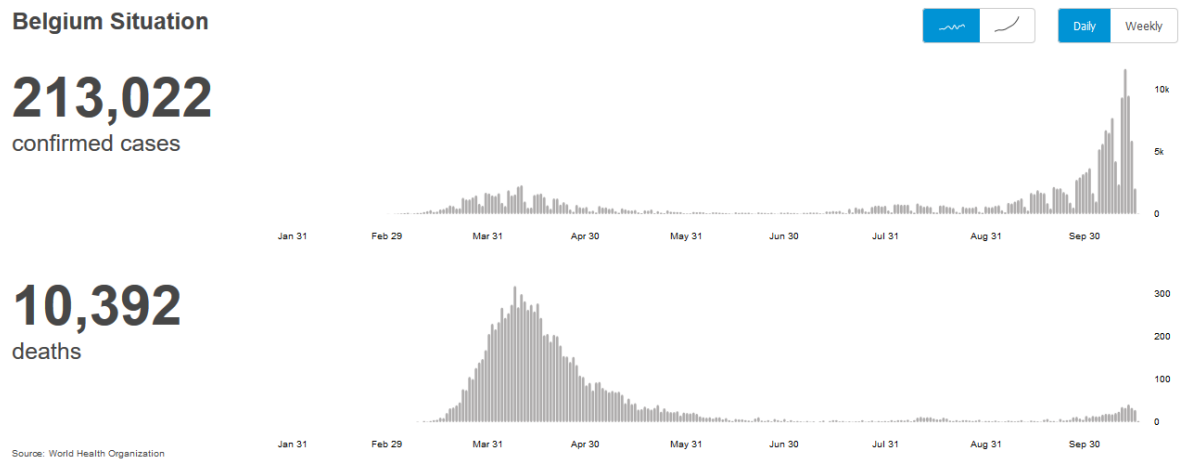
tasaisena viikkoja. (Yle uutiset 2020.) Lokakuun puolivälissä Nevadassa kannattajilleen puhunut Trump väitti, että koronavirustilanne olisi muuttamassa suuntaa ilman rokotetta-kin. Hän myös vaati jälleen, että osavaltiot purkaisivat koronarajoituksiaan. Todellisuudessa koronartunnat olivat Yhdysvalloissa yhä jatkaaneet kiihtymistään. Silloin maassa todettiin 68 000 koronartuntaa päivässä, mikä oli suurin lukema sitten heinäkuun. Valtaosalla Trumpin kampanjatilaisuuteen osallistuneista ei ollut maskeja käytössä, eikä turvavälejä pidetty. (Guardian 2020.)

Koronan aiheuttaman talouskriisin nopeus ja syvyys Yhdysvalloissa oli valtava. Ennen kriisiä, vuoden 2020 alussa, työttömyysaste maassa oli poikkeuksellisen hyvä noin 3,6 prosenttia. Koronakriisin alettua yhdeksässä viikossa maahan oli tullut 39 miljoonaa uutta työtöntä. Huhtikuun 2020 lopussa virallinen työttömyysaste oli 14,7 prosenttia, mutta maan työministeriö arvioi, että todellinen työttömyys oli lähempänä kahtakymmentä. (Yle uutiset 2020.) Yhdysvaltojen työttömyysaste putosi syyskuussa 7,9 prosenttiin, kertoo Yhdysvaltain työministeriö. Elokuussa työttömyysaste oli 8,4 prosenttia. Syyskuussa työpaikat lisääntyivät merkittävästi matkailun, vähittäiskaupan, terveyden- ja sosiaalihuollon sekä ammatti- ja yrityspalvelujen alalla. Työllisyys puolestaan laski julkishallinnossa. Koronakriisi ja sen myötä tulleet rajoitustoimet ovat kurittaneet Yhdysvaltojen taloutta ja työllisyyttä. Ennen elokuun kohentuneita lukuja työttömyysaste oli Yhdysvalloissa ollut maaliskuun jälkeen yli kymmenessä prosentissa. (Aamuposti 2020.) Maan kyvyttömyys saada tautitilanne kuriin on uhannut maailmantalouden kasvua.

Eniten koronakriisi koetteli vähävaraisia Yhdysvalloissa. Erityisesti palvelusektorilla työskentelevät, vähemmän koulutetut työntekijät olivat kovilla. Moni amerikkalainen elättää normaalisti perhettään esimerkiksi tarjoilijana, käytännössä isoilla juomarahalla. Kun ravintolat olivat kiinni, ei ulosmyynnistä kertynyt tippejä. Kongressin maaliskuussa hyväksymä pelastuspaketti paransi väliaikaisesti työttömyysturvaa, mutta käytännössä Yhdysvalloissa moni irtisanottu jäi ilman korvausta. Samalla miljoonat menettivät esimerkiksi työpaikkaan sidotun sairausvakuutuksensa. Finanssikriisin jäljiltä monilla amerikkalaisilla on vain vähän säästöjä pahan päivän varalle. Toukokuussa 2019 Yhdysvaltain keskuspankki julkaisi tutkimuksen Yhdysvaltojen kotitalouksen kyvystä selvitä ennakoimattomista menoista. Vastaajilta kysyttiin, miten he selviytyisivät, jos heille tulisi yllättävä, vaikkapa autonkorjauksesta johtuva 400 dollarin eli 365 euron ylimääräinen lasku. Vastaajista 40 prosenttia sanoi joutuvansa turvautumaan esimerkiksi luottokorttilainan kasvattamiseen tai ystävilta lainaamiseen. Vastaajista 12 prosenttia sanoi, etteivät he pystyisi lainkaan maksamaan tällaista ylimääräistä 400 dollarin menoerää. (Yle uutiset 2020.)

5.4 Belgia

Belgian koronatilanne oli 19.10.2020 mennessä 213 022 tartuntaa ja 10 392 kuolemaa. Kesäkuukausina tartuntojen määrä oli alhainen, mutta syksyllä tartuntoja oli huomattavasti enemmän kuin keväällä. Kuolemista valtaosa tapahtui maalis-huhtikuussa.



Kuva 4 Belgian tilanne 19.10.2020 (World Health Organization 2020.)

Belgiassa on ollut poliittisia kiistoja kriisinhoidosta. Pinta-alaltaan Etelä-Suomea hieman pienempi Belgia on tiheään asuttu maa, mutta kovin jakautunut. Kun epidemiatilanne alkoi pahentua Euroopassa, ei Belgiassa ollut toimivaa hallitusta. Belgia oli ollut ilman virallista hallitusta yli 600 päivää. Belgian hallitus hajosi jo ennen vuoden 2019 toukokuussa järjestettyjä vaaleja erimielisyyksiin YK:n siirtolaissopimuksen hyväksymisestä. (Helsingin Sanomat 2020.) Koronan kirittämänä puolueet onnistuivat kuitenkin sopimaan väliaikaisjärjestelystä, joka toi pääministeri Sophie Wilmèsille enemmistön tuen parlamentissa puoleksi vuodeksi. Belgia on jakautunut 6,5 miljoonan asukkaan vauraampaan hollanninkieliseen Flanderiin ja 3,6 miljoonan asukkaan köyhempään ranskankieliseen Valloniaan. Saksan rajalla on lisäksi pieni saksankielinen alueensa, ja maan keskellä kaikille tärkeä Bryssel. Iso osa ihmisten arkeen vaikuttavista asioista päätetään alueparlamenteissa. Aluejohtajilla on vahva asema. Maaliskuussa ensimmäisiä rajoitustoimia pohtinut kokous venyi ennakoitua pidemmäksi, kun hollannin- ja ranskankieliset poliitikot väänivät kättä siitä, miten kriisi tulisi ratkaista. (Keskisuomalainen 2020.) Belgiaa johti vaaleista lähtien väliaikainen hallitus pääministerinään Belgian ensimmäinen naispääministeri Sophie Wilmès. Ranskankielisestä liberaalipuolue MR:stä tullut Wilmès oli aluksi pidetty johtaja erityisesti koronatoimien aikana. (Helsingin Sanomat 2020.)

Wilmès on opiskellut viestintätieteitä opistossa ja talousjohtamista yliopistossa. (Wilmès 2020.) Käytännöllinen entinen budjettiministeri oli vannonut valansa lokakuussa 2019. Puuttumattomien vaalien vuoksi Wilmès nimitettiin väliaikaishallitsijaksi, kun taas maan

poliitikot yrittivät päästä poliittiseen sopimukseen. Kukaan ei odottanut häneltä paljon, ja hän pysytteli enimmäkseen parrasvaloissa. Sitten tuli koronavirus. Kun vahvistetut tartuntatapaukset alkoivat nousta ja ensimmäiset kuolemantapaukset ilmoitettiin, Belgian puolueen johtajat kannustivat Wilmèsiä johtamaan maata kriisin läpi. Kymmenen puoluetta, joista kolme hänen hallituksessaan, tukivat suunnitelmaa antaa hänelle hätävaltuudet kuudeksi kuukaudeksi. (Politico 2020.)

Desson, Weller, McMeekin & Ammi (2020.) mukaan Belgian hallitus sanoi, että osasyynä maan synkkiin koronaviruslukemiin oli sen valitsema täydellisen avoimuuden linja lukujen raportoinnissa. Belgian entinen pääministeri Sophie Wilmès piti mahdollisena, että maan luvut olisi laskettu yläkanttiin. Maan viranomaiset olivat lukeneet koronaviruksen aiheuttamiksi kuolemiksi myös vanhainkodeissa tapahtuneet kuolemat, joissa epäiltiin yhteyttä koronavirukseen. Useimmat maat laskivat koronakuolemiksi vain sellaiset, joissa viruksen osallisuus oli todennettu testillä. (Keskisuomalainen 2020.) Koronatartunnat ja -kuolemantapaukset ilmoitettiin Belgiassa vahvistetuista ja epäillyistä tapauksista, jotka tapahtuivat sekä sairaalassa että sen ulkopuolella osana virallista tilastointia.

Jotkut lääkärit Belgiassa olivat kritisoineet linjausta ja sanoneet, että sen myötä monet muun muassa diabeteksen ja sydänsairauksien aiheuttamat kuolemat oli laskettu koronaviruksen aiheuttamiksi. Belgian terveysviranomaisten edustaja Emmanuel Andre oli sanonut, että maan laskentatapa oli tarpeellinen. Hänen mukaansa epidemioiden seuraamisessa on yleisesti hyväksytty käytäntö laskea mukaan myös epäillyt tapaukset. Terveysviranomaisten mukaan huhtikuussa 2020 maan koronakuolemista 54 prosenttia oli tapahtunut hoivakodeissa ja niistä yli 90 prosenttia oli varmistamattomia tapauksia. (Keskisuomalainen 2020.)

"Kuten muissakin Euroopan maissa, alussa ei ollut tarpeeksi testikapasiteettia potilaiden laajamittaiseen testaamiseen hoitokodeissa", sanoi hollanninkielisen Flanderin alueen hoitokoteja valvovan viraston tiedottaja Joris Moonen. "Päätimme rekisteröidä kaikki koronavirukseen mahdollisesti kuolleet tapaukset havainnollistamaan, missä hoitokodeissa virusta oli esiintynyt. Tiesimme, että tämä johtaisi yliarviointiin, mutta pidimme tätä tilastointitapaa tärkeänä." Kaikki eivät tunnustaneet tätä kaikenkattavaa lähestymistapaa. Belgian virologi Marc Van Ranst kutsui tilastointitapaa "typeräksi", että rekisteröitiin niin monta kuolemantapausta koronaviruksen piikkiin. (Politico 2020.)

"Nyt näyttää siltä, että ihmiset kuolevat vain koronavirukseen hoitokodeissamme, vaikka siellä on kuolemia kuten normaalina aikana, kun otetaan huomioon hoitokotien asukkaiden korkea keski-ikä", Van Ranst sanoi belgialaisessa televisiossa. "Olemme laskeneet

itsemme koronatilaston kärkeen maailmanlaajuisesti." Tilastointitapa puhutti myös poliitikkoja. "Jos on tärkeää olla mahdollisimman läpinäkyvä, on tilastoitava numerot oikein", pääministeri Sophie Wilmès sanoi Belgian parlamentissa ja lisäsi, että kaikki hoitokodissa asuvat eivät kuolleet koronaviruksen takia. "Emme muuta laskentatapaamme, mutta viestimme eri tavalla numeroiden alkuperästä", Belgian hallituksen virkamies sanoi nimettömänä. "Emme halua ihmisten huolestuvan, koska Belgia on yhtäkkiä kärkeä tartuntatapauksissa mitattuna asukasta kohden. Pyrimme olemaan avoimia ja selittämään sen kansalaisillemme." (Politico 2020.)

"Kuka tahansa, joka haluaa verrata tartuntamääräämme muihin maihin, on jaettava luku kahdella", hallituksen koronavirusta käsittelevän tiedekomitean puheenjohtaja Steven Van Gucht kertoi. "On tärkeää, että ihmiset ovat tietoisia sairaaloiden ulkopuolella tapahtuneista kuolemista", Van Gucht sanoi. "Laaja tapa laskea antaa meille mahdollisuuden seurata ja puuttua nopeasti tarvittaessa. Luvut ovat erittäin tärkeitä kiireellisyyden tunteen luomiseksi, eikä Belgian ei pidä hävetä sitä", Van Gucht lisäsi. (Politico 2020.)

Desson ym. (2020.) kirjoittavat, että Belgia aloitti tartuntatapauksien kontaktien jäljittämisen 4. toukokuuta osana kriisistrategiaansa, mutta kieltäytyi käyttämästä sovelluspohjaista lähestymistapaa. Kesäkuun alussa sitten ilmoitettiin, että he pyrkivät kehittämään koronasovelluksen syyskuuhun mennessä. Sillä välin palkattiin 2000 työntekijää jäljittämään manuaalisesti tartuntaketjuja. Brysselin hallitus varasi 10 miljoonaa euroa tartuntaketjujen jäljittämiseen ja näiden toimenpiteiden odotettiin pysyvän voimassa yhden kokonaisen vuoden.

Sophie Wilmès teki epävirallisen vierailun Brysselissä sijaitsevaan Saint-Pierren sairaalaan toukokuussa 2020. Suojavarusteisiin pukeutuneet lääkärit ja hoitajat olivat vastassa autolla paikalle saapunutta pääministeriä. Auton ohittaessa heidät sairaalan henkilökunta käänsi selkensä pääministeriä kohti. Protestin tarkoituksena oli saada lisää tunnustusta koronakriisin aikana työskentelevälle hoitohenkilökunnalle ja vastustaa epäpätevien työntekijöiden palkkaamista suorittamaan hoitajan töitä. "Kukaan ei voi väittää, että he eivät olisi nähneet, ymmärtäneet tai tunteneet hoitohenkilökunnan ahdistusta ja vaikeuksia, jotka olivat olemassa jo ennen kriisiä ja lisääntyivät vaikeuksien mukana", Wilmès kertoi. Hän sanoi haluavansa ilmaista "rauhallisen viestin" ja vaatia tarvittavia toimia "parantaakseen sairaanhoitajan ammatin kehittämistä". (The Brussel Times 2020.)

Sophie Wilmès sanoi heinäkuussa, että tulee tehdä rauhallinen analyysi siitä, miten hoitokodeissa tilannetta hoidettiin. Hän kielsi kuitenkin, että ala olisi hylätty. Hän sanoi, että hoitokotien henkilökunta teki parhaansa. Kysyttäessä, olisiko Belgiassa pitänyt olla enem-

män ennaltaehkäiseviä toimintatapoja, Wilmès sanoi, että vastaus tähän saadaan tarkemmasta analyysistä, mutta lisäsi, että asia ei kuulu liittovaltion toimivaltaan. "Oli varmasti valittamisen aiheutta siitä, miten Belgia reagoi koronaviruspandemiaan, mutta arvos-
telun aika ei ollut vielä. Päätöksiä tehtiin niillä tiedoilla ja keinoilla, joita sillä hetkellä oli",
pääministeri Sophie Wilmès sanoi. Wilmès kiisti tiedon siitä, että talous olisi asetettu etusi-
jalle muiden asioiden kustannuksella. (Politico 2020.)

Belgian terveysministeri Maggie De Block kirjoitti: "Vaikka saimme riittävät hengityssuo-
jaimet ja henkilökohtaiset suojarusteet sairaalan henkilökunnalle, emme onnistuneet
tarjoamaan riittävästi suojarusteita hoitajillemme hoitokoteihin ajoissa. Kuten monissa
muissa maissa tämä johti siihen, että koronauhriemme joukossa oli suuri määrä vanhuk-
sia. Nämä ovat inhimillisiä tragedioita, joita meidän pitäisi tutkia vakavasti ja joista voimme
oppia." (Politico 2020.)

Belgiasta tuli kiinnostava koronaviruslaboratorio, kun hallinto kertoi koronavirusrajoitusten
osittaisesta höllentämisestä. Erityisen kiinnostavaa oli, että suurten kaupunkien alueilla
ollut kasvomaskipakko poistui lokakuun alussa. Maskipakko poistui lukuun ottamatta paik-
koja, joissa turvavälejä oli vaikea ylläpitää. Belgialaiset kulkivat kadulla kasvomaskit pääs-
sä sateessa ja helteessä monen kuukauden ajan. Maskia täytyi pitää esimerkiksi Brysse-
lin kaupunkialueella aina ulkona ollessa. Poikkeuksia olivat pyöräilijät ja juoksijat. Myös
terasseilla ja ravintoloissa maskin sai poistaa. Kaikista ikävintä maskia oli käyttää täysin
tyhjiillä kaduilla, kävelyllä tai puistossa, missä tautiriski oli vähäinen. Maskittu kulkijoille oli
esimerkiksi Brysselissä määrätty 250 euron sakko. Belgian uudet linjaukset eivät johtu-
neet tautitilanteen paranemisesta. (Helsingin Sanomat 2020.) Syyskuussa päivittäinen
tartuntamäärä oli jopa 2 000 tapausta Belgiassa. (World Health Organization 2020.)

Korona levisi pitkään erityisesti nuorten keskuudessa, joten sairaalaluvuissa ei näkynyt
huolestuttavaa kehitystä. Tilanne muuttui kuitenkin huonompaan suuntaan. Rajoituspää-
tösten taustalla oli kaksi asiaa. Ensinnäkin Belgian oli jotenkin vain yritettävä elää viruksen
kanssa. Pääministeri Sophie Wilmès painotti, että päätöksissä oli tarkoitus mennä riskiti-
lasta kohti normaalia elämää. Belgia piti kiinni tietyistä peruseriaa-
teista, kuten turvavä-
leistä, mutta ei halunnut lähteä rajujen rajoitusten tielle. Toiseksi Belgian rajoitus- ja sää-
döskokoelma oli niin sekava, ettei lopulta kukaan enää ymmärtänyt, miten toimia. Ihmiset
turtuivat sääntöihin ja jättivät noudattamatta niitä. (Helsingin Sanomat 2020.)

Sääntöjä yritettiin selkeyttää löysentämällä niitä. Jos jokainen pitäisi tarkasti kiinni edes
minimitasosta, olisi se tehokkaampaa kuin että jokainen suhtautuisi rajoituksiin omalla
tavallaan. Belgia rajoitti ihmisten tapaamista viiden ihmisen ryhmään. Sitten ryhmärajoit-

tuksesta luovuttiin, sillä lopulta kukaan ei ymmärtänyt, mitä se tarkoittaa ja missä ajassa ryhmään voi laskea kenetkin. Tapaamisia rajoitetaan edelleen: lähikontakteja suositellaan olevan viisi kuukaudessa oman perheen ulkopuolella. Kokoontumiset rajoitettiin kymmeneen. Sai tavata kenet tahansa, jos ylläpiti etäisyyttä ja käytti maskia, Wilmès täsmensi. Kymmenen ihmisen koti-illallisilla pidettiin turvavälit. Belgian toisen aallon koronavarautuminen oli vielä kesken syyskuussa 2020, ja esimerkiksi eri alueiden liikennevalojärjestelmää kehitettiin siinä vaiheessa. Myös koulut toimivat liikennevalojärjestelmässä, jossa tautitilanteen paheneminen johtaisi tiukempiin määräyksiin. (Helsingin Sanomat 2020.)

Päivä sen jälkeen, kun kansallinen turvallisuusneuvosto ilmoitti lievennetyistä koronavirus-toimista Belgiassa, Wilmès sanoi, että "on todennäköistä, että ylimääräisiä rajoituksia on pantava täytäntöön". "On parempi, että meillä on joustavammat säännöt, joita monet ihmiset noudattavat, kuin että meillä on tiukat säännöt, joita kukaan ei noudata", Wilmès sanoi ja lisäsi, että juuri näin tapahtuisi ryhmärajoitusten kanssa. Syyskuun puolivälissä Belgiassa alettiin vaatia äänestystä luottamuksesta Sophie Wilmèsiä kohtaan tai hänen eroansa pääministerin tehtävästä. Belgian kaikkien aikojen ensimmäinen naispääministeri Sophie Wilmès erosi pääministerin tehtävästään lokakuun alussa. Vallansiirtoseremoniasa Wilmès siirtyi Belgian ulkoministeriksi. Hän sai kiitosta siitä, että oli johtanut taitavasti koronaviruskriisiä. Belgian kaikkien aikojen ensimmäisenä naispääministerinä toiminut Wilmès rikkoi jälleen yhden lasikaton, kun hänestä tuli ensimmäinen nainen, joka on koskaan johtanut maan ulkoministeriötä. (The Brussel Times 2020.)

Viestintä yleisön kanssa oli heikkoa. Belgian epätavanomainen menetelmä koronakuolemien laskemiseksi lisäsi sekaannusta. Vielä nykyäänkin on vaikeaa verrata Belgiaa muihin maihin hallituksen tietojen perusteella. Kuitenkin oli selvää, että Belgian koronatilanne oli huono. (Politico 2020.) Belgia oli lokakuun puolivälissä Euroopan toiseksi pahin alue koronavirusinfektioiden määrissä suhteutettuna 100 000 asukasta kohti viimeisen kahden viikon aikana, Euroopan tautien ehkäisy- ja valvontakeskuksen (ECDC) mukaan. (The Brussel Times 2020.)

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa analysoin neljän eri valtion kriisijohtamista koronapandemian aikana, millaiset johtajan ominaisuudet painottuvat kriisijohtamisessa ja miten johtajat ovat viestineet kriisin aikana. Olen käyttänyt kriisijohtamisen ja –viestinnän lähteinä kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, uutistekstejä ja blogikirjoituksia.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Objektiivisen tarkastelun apuna on käytetty tartunta- ja kuolleisuuslukuja suhteutettuina vertailtavien maiden väestömääriin.

Taulukko 1 Koronavirukseen sairastuneiden ja kuolleiden määrä maailmanlaajuisesti miljoonaa asukasta kohden, tilanne 18.10.2020 (Statista 2020., Worldometer 2020., Tilastokeskus 2020. & The World Bank 2018.)

	Tartunnat/milj.	Kuolemat/milj.	Väkiluku, milj. (2018)	Väestötiheys/km ² (2018)
Uusi-Seelanti	377	5	4,9	18
Saksa	4313	117	82,9	237
Yhdysvallat	25162	676	327,2	36
Belgia	18365	896	11,4	377

Taulukkoon on koottu tietoa Uuden-Seelannin, Saksan, Yhdysvaltojen ja Belgian koronavirukseen sairastuneiden ja kuolleiden määristä miljoonaa asukasta kohden. Vertailun tueksi tietoa on koottu myös kunkin valtion väkilukumäärästä ja väestötiheydestä. Väkiluvun perusteella maat ovat eri suuruisia keskenään. Maiden valintaan vaikutti myös väestötiheys. Uusi-Seelanti ja Yhdysvallat ovat väestötiheydeltään harvempaan asuttuja kuin Saksa ja Belgia. Yhdysvallat on näistä maista pinta-alaltaan suurin ja siellä on alueellisia eroja väestötiheydessä (New York). Bruttokansantuote vaikutti maiden rajaamisessa, koska koronavirukseen sairastuneiden ja kuolleiden määrät miljoonaa asukasta kohden kolmansissa maissa oli tilastoissa vähäinen, enkä pitänyt niitä lukuja luotettavina.

Tarkasteltavien valtioiden inhimillisen kehityksen indeksi (HDI, Human Development Index) on samaa tasoa keskenään, eli hyvin korkea. Mittari koostuu odotettavissa olevasta elintasosta, elinajasta ja koulutuksesta. Tavoitteena on mitata, miten hyvän elämänlaadun maat tarjoavat asukkailleen. (Our World in Data 2019.) Maiden koronakriisijohtamisen vertailu on luotettavampaa saman arvoisina kuin että vertailuasetelma olisi ollut länsimaa-kehitysmaa. Vertailtavien maiden välinen Transparency Internationalin korruptioindeksi vuodelta 2017 on huomioitu vertailussa. Uudessa-Seelannissa ja Saksassa on vähemmän korruptiota kuin Belgiassa ja Yhdysvalloissa. Ero maiden välillä ei kuitenkaan ole merkit-

tävän suuri. Belgia ja Yhdysvallat ovat vain yhden asteen korruptoituneempia kuin Saksa ja Uusi-Seelanti. (Transparency International 2017.)

Kevään ja syksyn sairastumistilastot eivät ole suoraan vertailukelpoisia keskenään, koska kevään jälkeen on ollut suurempi testauskapasiteetti käytössä. Kuolintilastotkaan eivät ole vertailukelpoisia, koska keväällä ei osattu vielä hoitaa koronaa niin hyvin kuin myöhemmin kesällä ja syksyllä.

6.2 Vastaus tutkimuskysymyksiin

Teoriaosuudessa tuli esille onnistuneen kriisijohtajan taidot vuorovaikutuksessa, empatiassa ja nopeassa päätöksentekokyvyssä. Luotettava olemus oli myös erittäin tärkeä kriisijohtajan ominaisuus. Nopeat ja selkeät viestit kansalle olivat ensiarvoisen tärkeitä asioita kriisijohtamisessa pandemian aikana. Kriisijohtajan nopeat toimenpiteet, tilanteen vakavuuden ymmärtäminen ja rehellisyys vaikuttivat tarkasteltavien maiden koronatartunta ja –kuolleisuustilastoihin.

Kriisijohtaminen on ollut erilaista koronapandemian aikana Uudessa-Seelannissa, Saksassa, Yhdysvalloissa ja Belgiassa. Boin, Lodge & Luesink kertoivat tutkimuksessaan valtioiden tekemistä strategioista pandemian suhteen. Uuden-Seelannin ja Saksan pandemiastrategiat olivat helposti ymmärrettävissä kansankielellä ja strategian tavoitteet olivat selkeitä kansalaisille. Yhdysvaltojen kaaosmainen kriisijohtaminen ja Belgian epäselvä kriisijohtamistapa johtivat todennäköisesti maiden korkeisiin tartunta- ja kuolintapauksiin suhteutettuna asukaslukuun. Uudessa-Seelannissa ja Saksassa panostettiin tartuntaketjujen jäljittämiseen enemmän ja nopeammin kuin Yhdysvalloissa ja Belgiassa. Belgian erikoinen tilastointitapa koronakuolemista lisäsi epäselvyyttä Belgian tilanteen kokonaisuuden hahmottamisessa.

Lehtisen kahdeksan kohdan luettelo täsmäsi hyvin Uuden-Seelannin ja Saksan johtajien ominaisuuksiin, mitkä painottuivat kriisijohtamisessa pandemian aikana. Carey, Patsalos-Fox & Useemin mukaan kriisijohtamisessa oleellista on kokonaiskuvan hahmottaminen ilman, että kriisijohtaja takertuu yksityiskohtiin. Belgiassa oli käytössä yksityiskohtainen ja vaikeaselkoinen säädösluettelo pandemian hoitoon. Tavalliselle kansalaiselle se oli liian monimutkainen noudatettavaksi ja ihmiset eivät noudattaneet sääntöjä, koska eivät tieneet, miten tuli käyttäytyä oikein tässä kriisissä. Belgian liialliset yksityiskohdat haittasivat siis kriisin kokonaisuuden hallintaa.

Lehtinen ja Boin korostivat kriisijohtajan oleellisena ominaisuutena hyvää ennakointikykyä. Koronan tartuttavuusluvulla pystyttiin päättelemään taudin leviämisen laajuus, mikäli tauti olisi saanut levitä vapaasti. Uudessa-Seelannissa ja Saksassa luotettiin tähän tieteelliseen faktaan taudin tartuttavuudesta, kun tehtiin päätöksiä rajoitustoimenpiteistä. Lehtinen, Useem ja Forbes-lehti toivat esiin kriisijohtajan kyvyn olla neuvottelu- ja viestintätaitoinen eri toimijoiden kanssa yhteistyötä tukien. Yhdysvalloissa eri toimijat riitautuivat keskenään ja presidentti Trump riiteli näkyvästi Twitterissä eri toimijoiden kanssa. Trump lopetti Maailman terveysjärjestö WHO:n rahoituksen riitaututtuaan järjestön kanssa pandemian aikana. Presidentti Trump ei ollut yhteistyökykyinen muun maailman kanssa kriisin hoitamiseksi, eikä hänellä ollut selkeää pitkän tähtäimen suunnitelmaa kriisin ratkaisemiseksi. Hänen vääriksi todistetut kommentit olivat uutisotsikoissa usein ja sosiaalisessa mediassa jouduttiin sensuroimaan presidentin julkaisuja disinformaationa, eli tahallisesti tehtynä harhaanjohtavana tietona. Se johti Yhdysvaltojen kansalaisten epäluottamukseen päättäjiä ja toisiaan kohtaan.

Tämän opinnäytetyön tarkasteltavat kriisijohtajat viestivät koronapandemian aikana monin eri tavoin. Yhdysvalloissa viestittiin aggressiivisesti ja luotiin levotonta ilmapiiriä kansan keskuuteen. Lehdistötilaisuuksissa Trump riitaantui median edustajien kanssa. Pandemian aikana Yhdysvalloissa oli monia kuukausia kestäneitä mielenilmauksia, esimerkiksi Black Lives Matter –mielenilmausliike koskien poliisiväkivaltaa afroamerikkalaisia kohtaan. Mielenilmauksiin kokoontui paljon ihmisiä samoille alueille. Belgiassa viestintä yleisön kanssa oli heikkoa ja ristiriitaista, kuten kasvomaksipakon poistaminen koronaepidemian toisen aallon alkaessa syksyllä, kun tautitapaukset olivat nousussa. Uudessa-Seelannissa ja Saksassa kriisijohtajat viestivät medialle ja kansalle rehellisesti niin kuin asiat olivat, eivätkä he kaunistelleet kansalle totuutta. Molemmat toivat yksinkertaisilla ja selkeillä viesteillä selväksi sen, millaista käytöstä kansalaisilta odotettiin tässä kriisissä.

Uudessa-Seelannissa pääministeri Ardern hyödynsi tehokkaasti sosiaalista mediaa, jossa hän kävi vuoropuhelua kansalaisten kanssa. Hän hyödynsi sosiaalisen median välineitä, joilla hän sai suoran vuorovaikutuskontaktin kansalaisten kanssa. Hän oli aidosti kiinnostunut kansalaisistaan empaattisella tavalla. Myös Saksan liittokanslerin Merkelin puheita voi katsoa esimerkiksi hänen Instagram-tililtään. Pääministeri Wilmèsin Instagram-tililtä voi katsoa hänen puheitaan, mutta tilin seuraajamäärä on huomattavasti pienempi (32,9 tuhatta) kuin vertailtavien päättäjien (Trump 24,3 milj., Ardern 1,6 milj. & Merkel 1,5 milj.) seuraajamäärät Instagramissa. Wilmèsin viestit eivät tavoittaneet siellä kovin suurta yleisöä. Sosiaalisen median välineet olivat tärkeitä kriisijohtajalle pandemian aikana, koska koronan tiedettiin leviävän myös nuorten aikuisten keskuudessa ja he käyttivät paljon sosiaalista mediaa.

Teoriaosuudessa tuli esille, että Boin ym. korostivat, että yleisön ymmärtäminen oli tärkeää koronakriisissä. Erilaisuus oli tärkeää ottaa huomioon kriisin aiheuttaman muutostilanteen käsittelyssä, kuten Saarelma-Thiel kuvaili teoksessaan, jossa tarkasteltiin ihmisten erilaisia persoonallisuuksia. Hiltusen mukaan, mikäli johtajalla on yksipuolinen ja mustavalkoinen ihmiskäsitys, hänellä ei ole edellytyksiä empatiaan. Johdettavien erilaisuuden ymmärtäminen lisää siis johtajan empatiakykyä. Uuden-Seelannin ja Saksan kriisijohtajat toivat selkeästi esille empatiaansa kansalaisia kohtaan, mikä edesauttoi tautitilanteen saamista kuriin. Yhdysvaltojen kriisijohtajan alhainen empatiakyky, jopa empatiakyvyttömyys, oli todella näkyvää mediassa. Yhdysvaltalaiset ovat kuvailleet sellaista ominaisuutta johtajassaan narsistiseksi ja jopa sosiopaattiseksi. Korpiola tuo esille teoksessaan, että luottamusta herättävä olemus ja selkeä ulosanti olivat oleellisia kriisiviestinnän johtamisessa. Kriisijohtajat antoivat omalla käytöksellään esimerkin johdettaville.

6.3 Onnistunut kriisijohtaminen tulevaisuudessa liike-elämässä

Lehtisen mukaan poliittisen johtamisen ominaisuuksia voidaan soveltaa myös liike-elämän kriisinhallinnassa. On tärkeää, että kriisijohtajalla on kokonaisvaltainen käsitys kriisin vakavuudesta, koulutuksellinen pätevyys ja tarvittava kokemus kriisin ratkaisuun. Epäammattimainen kriisijohtaja voi hankaloittaa kriisin hallintaa ja pahentaa kriisitilannetta myös taloudellisesti. Konflikteja tulisi välttää ja saada eri toimijat toimimaan yhdessä kriisin ratkaisemiseksi. Mikäli kriisijohtaja ei itse osaa jotakin tehtävää, hänen on tarpeellista delegoida tehtävä ammattitaitoiselle tekijälle.

Kriisijohtajan lähestyttävyyden on tärkeää kaaosmaisen kriisin keskellä. Vuorovaikutteinen läsnäolo ja yhteisöllisyyden tunne auttavat eri sidosryhmiä ja johdettavia toimimaan yhdessä kriisin ratkaisemiseksi. Nämä toimet auttavat johdettavia luottamaan johtajaan ja antamaan heidän parhaan työpanoksensa kriisitilanteessa. Sellaisessa tilanteessa toiminta on tuloksellista.

6.4 Kriisijohtamisen teoreettiset ongelmat ja johtopäätökset

Kriisijohtamisen ongelmana se, että johdettavat kokevat saman toiminnan eri tavoin. Yksi kokee johtajan esittämän jonkin ajatuksen nostattavana yhteishengen kohottajana, toinen keinona kontrolloida ja kytätä. Johtajan kyttääminen on yksi yleisimmistä yhteisön konfliktien aiheista. Monet riidat liittyvät juuri mikromanageeraamiseen. Etäyhteydet lisäävät kirjoitettujen viestien määrää. Ja kirjoitettujen viestien mukana kasvaa riski väärinymmärrykseen. Kiireessä ei kannata hätiköidä viestejä menemään, eikä hymiöillä saa anteeksi tökeröä sävyä. (Yle uutiset 2020.)

Pia Lappalainen toimii LUT-yliopiston esimiesviestinnän dosenttina. Hän neuvoo panostamaan positiiviseen ja iloa lisäävään viestintään. Kaikille sopivista viestintätavoista ja -ajoista kannattaa sopia yhdessä. ”Johdettavilla on tapana vastata positiivisiin odotuksiin positiivisesti, eli luottamus yleensä lisää tehollista toimintaa. Johtajan tulisi todeta selkeästi, mitä hän odottaa johdettavilta. Mikäli johtamistyyli on vetäytyvä, vastuuta väistelevä ja asioita hoitamatta jättävä, niin vaikeuksia on tiedossa. Ongelmia ei voi etänäkään lakaistamaton alle”, Lappalainen kertoo. (Yle uutiset 2020.)

Lehtinen (17.12.2012.) kirjoittaa, että koko ajan koveneva työkuultuuri suosii tunteettomia, narsistisia ja jopa psykopaattisia persoonallisuuden piirteitä. Piirteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä monissa tutkimuksissa on todettu, että urahuipulle päässeet empatiakyvyttömät johtajat, joilla on narsistisia tai psykopaattisia piirteitä, voivat tehokkaasti hajottaa omia yhteisöjään ja saada aikaan jopa huomattavia taloudellisia tappioita. Psykiatrisen vankisairaalan ylilääkäri Hannu Lauerman mukaan arkipuheissa psykopatiaa pidetään usein virheellisesti synonyyminä sosiopatialle, mutta yleisesti käsitteet erotellaan eri ilmiöiksi sen pohjalta, pidetäänkö tilaa ensisijaisesti sisäsyntyisenä (psykopatia) vai ympäristön vaikutuksesta syntyneenä (sosiopatia). Eri selvitysten mukaan 4 prosenttia toimitusjohtajina toimivista henkilöistä täyttää psykopaatin kriteerit. Varsinaisen diagnoosin voi tehdä vain lääkäri. Empatiakyvytön henkilö psykopaattisilla piirteillä ei voi toimia yhteisön etuja ajavalla tavalla, koska hän ajaa vain omaa etuaan, sanoo kriminaalipsykologi Taija Stoat. (Yle tiede 2015.)

6.5 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämisehdotuksena voisi olla suorat haastattelut kriisijohtajilta. Tässä työssä on käytetty menetelmänä dokumenttianalyysiä, jolloin lähdeteksteihin on voinut vaikuttaa kyseisen kirjoittajan oma asenne ja mielipide. Näillä asioilla on voinut olla vaikutus tämän työn tulokseen. Kehittämisehdotuksena voisi olla myös haastattelut sellaisilta kriisijohtajilta, jotka työskentelevät yrityksissä ja liike-elämässä. Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu poliittisia kriisijohtajia. Tässä työssä esitetyt teoreettiset seikat olisivat paremmin sovellettavissa liike-elämään, mikäli tarkastelun kohteina olisivat olleet kriisijohtajat yrityksissä. Lisäksi otanta oli pieni, kun tarkasteltavia tapauksia oli vain neljä. Suuremmalla otannalla voisi saada luotettavamman tuloksen.

Kehittämisehdotuksena lisäksi mainittakoon vertailtavien kriisijohtajien valitseminen maantieteellisen sijainnin perusteella, esimerkiksi Pohjoismaiden kriisijohtamisen vertailu keskenään. Ruotsi on erottunut muista Pohjoismaista kriisijohtamisellaan pande-

mian aikana. Valtioiden valitseminen maantieteellisen sijainnin perusteella lisäisi tasavertaisuutta vertailtavien valtioiden kesken. Tässä työssä yhtenä tarkastelun kohteena oli Uusi-Seelanti, mikä on saarivaltio ja maantieteellisesti syrjässä muusta maailmasta, millä on ollut myös vaikutusta maan koronatilanteeseen.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkimus kriisijohtajista, joilla on vähäiset tai olemattomat empatiataidot ja niiden vaikutus pandemian aiheuttaman kriisin ratkaisemiseen. Aiheena kriisijohtaminen silloin, kun kriisijohtajalla on voimakkaita narsistisia tai sosiopaattisia piirteitä, etteivät johdettavat jäisi oman itsensä varaan ja vaille pitkän tähtäimen suunnitelmaa kriisin ratkaisemiseksi. Henkilövahinkojen lisäksi näiden kriisijohtajien ominaisuuksien aiheuttamat taloudelliset vaikutukset olisivat tutkimisen arvoisia. Mielenkiintoinen tutkimus olisi myös se, olisiko kriisijohtajan vähäiset tai olemattomat empatiataidot hyödynnettävissä positiivisesti kriisitilanteessa.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi myös kriisijohtajan viestintä ja vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa johdettavien kanssa pandemian aikana. Ne välineet ovat mielenkiintoisia, joissa voi olla suoraan vuorovaikutuksessa johdettaviin. Kriisijohtajan lähestyttävyyttä, läsnäolo ja johdettavien luottamuksen rakentaminen kriisijohtajaa kohtaan etäyhteyksien avulla sosiaalisessa mediassa olisivat myös tutkimisen arvoisia pandemian aiheuttaman kriisin lopputuloksen kannalta.

6.6 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja samalla aikaa vievä projekti, koska aihe oli laaja ja uutta tietoa tuli työn edetessä. Koin aiheen tärkeäksi ja tutkimisen arvoiseksi, koska kriisijohtaminen eri valtioissa uutisoitiin näkyvästi tavalliselle kansalaiselle. Varsinkin puutteellinen ja epäselvä kriisijohtaminen sekä sen vaikutukset tulivat nopeasti esille mediassa sekä tartunta- ja kuolintilastoissa. Uskon, että tämän opinnäytetyön tiedoilla on arvoa ja hyödynnettävyyttä tulevaisuudessa kriisijohtamisessa. Kriisijohtajalla on ollut suuri vaikutus oman maansa koronatilanteeseen.

Opin, että kulttuuriset tavat vaikuttivat paljon koronatilanteeseen. Joissakin maissa oli helppompaa toteuttaa sosiaalista etäisyyttä kuin toisissa maissa. Väestön yhteisöllisyys ja sosiaaliset tarpeet ovat olleet ratkaisevia tekijöitä tartunta- ja kuolinmäärissä. Ihmiskäsitykseni on laajentunut tämän opinnäytetyön myötä ja se, miten ihmisten luontainen käyttäytymisen on vaikuttanut kriisin kulkuun. Kriisijohtajat ovat joutuneet tekemään vaikeita päätöksiä pandemian aikana esimerkiksi rajoitustoimenpiteistä ja päätökset ovat perustuneet eri

asiantuntijoiden lausuntoihin. Opin myös, että palveleva johtaminen kriisitilanteessa on ollut tuloksellista kriisin ratkaisun kannalta.

Oikeanlaisen tiedon etsiminen ja kokonaisuuden yhtenäistäminen oli minulle haastavaa, koska koronasta oli saatavilla valtavasti erilaista tietoa. Luottamukseni eri tutkimuksiin, päättäjiin ja instituutioihin oli vaihtelevaa opinnäytetyöprojektin aikana, koska valtion asioita ja muita kiistoja käytiin läpi julkisuudessa ja sosiaalisessa mediassa näkyvästi. Ajallisesti käsittelin tietoa puolen vuoden ajan. Työn loppuvaiheilla löysin tieteellisiä artikkeleita kriisijohtamisesta pandemian aikana, joita sisällytin tekstiin tukemaan teoria- ja empiiristä osuutta. Englanninkielisten tieteellisten artikkelien kääntäminen suomeksi oli minulle haastavaa, koska kielitaito ei ole vahvuuteni. Tieteellisten artikkelien jakautuminen tekstiin olisi voinut olla tasaisempaa.

Opinnäytetyön aihe oli henkisesti raskas, koska varsinkin epäonnistunut kriisijohtaminen pandemian aikana näkyi selvästi korkeina lukuina tartunta- ja kuolintilastoissa. Yksinkertaisilla, selkeillä ja tutkittuun tieteeseen perustuvilla ohjeilla olisi voitu pelastaa monia ihmishenkiä. Myös päättäjien empatiakyvyttömyys johdettavia kohtaan, vastuunpakoilu kriisitilanteessa ja piiloutuminen asiantuntijalausuntojen taakse puolustellessaan vääriä päätöksiään olivat raskasta tutkittavaa minulle.

Lähteet

Aamuposti. Yhdysvaltojen työttömyysaste putosi syyskuussa 7,9 prosenttiin. Luettavissa: <https://www.aamuposti.fi/uutissuomalainen/3125595>. Luettu: 19.10.2020.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä: käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tampere.

Akavalainen. Ihmisten ja asioiden johtamisesta vuorovaikutuksen johtamiseen. Luettavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/ihmisten_ja_asioiden_johtamisesta_vuorovaikutuksen_johtamiseen. Luettu: 3.8.2020.

Aro, A. 24.3.2020. Esimies, näin johdat poikkeusoloja työyhteisöä tukien. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Esimes-nain-johdat-poikkeusoloja-tyoyhteisoa-tukien/>. Luettu: 18.10.2020.

Biography. Donald Trump Biography. Luettavissa: <https://www.biography.com/us-president/donald-trump>. Luettu: 27.11.2020.

Boddy, C. 2015. Psychopathic Leadership A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2908-6>. Luettu: 27.11.2020.

Boin, A., Ekengren M. & Rhinard M. 2020. Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/rhc3.12193>. Luettu: 31.10.2020.

Boin, A., Lodge M. & Luesink M. 2020. Learning from the COVID-19 crisis: an initial analysis of national responses. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25741292.2020.1823670>. Luettu: 31.10.2020.

CNN. Jacinda Ardern Fast Facts. Luettavissa: <https://edition.cnn.com/2020/10/13/asia/jacinda-ardern-fast-facts/index.html>. Luettu: 27.11.2020.

Crayne, M. & Medeiros K. 2020. Making Sense of Crisis: Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership in Response to COVID-19. Luettavissa: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2020-58611-001.html>. Luettu: 27.11.2020.

Carey, D., Patsalos-Fox, M. & Useem, M. 2009. Leadership lessons for hard times. A series of interviews with 14 CEOs and chairmen of major companies sheds light on the foundations of corporate leadership. Luettavissa: <http://denniscarey.com/publications/Leadership%20Lessons%20for%20Hard%20Times.pdf>. Luettu: 31.10.2020.

CNN Business. Facebook removes Trump post falsely saying flu is more lethal than Covid. Luettavissa: <https://edition.cnn.com/2020/10/06/tech/facebook-trump-covid-flu-false/index.html>. Luettu: 18.10.2020.

Coombs, W. T. 2007. Crisis Management and Communications. Luettavissa: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56572562/Crisis_Management_and_Communications.pdf?1526397345=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCrisis_Management_and_Communications.pdf&Expires=1604152790&Signature=OCeRLVBMVaocqVIQGfRYpUgJblueuGg9vSmftOPdNko6ZG6n3jFcsQjPTgqbOCJrFL29u1fu-luZX6Z22354W6nX87tvXNZtTx1U6J7eA-TzXvr9~BLX3BdY8GuTpmIzdoOIhCXdXsWL9KlriK064pjgNr7jKsKcqt8u126lb3yq9RAXZoN-hW1IIQf~LOttvNAxFrw4aoi~-CXybQ4~JKm~noP6a0zSapEtMduMK2r0R6O8ETnO2vSrtvXI0y-wbuaH7Njjiksr7LUZzQzTU5VbdEUkP-xOzrPdtKYYWMSH7NIhdYbso~GP~vxiFqtTw41KIYWBUkL-rwOo8Q6OQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Luettu: 31.10.2020.

Desson Z., Weller E., McMeekin P. & Ammi M. 2020. An analysis of the policy responses to the COVID-19 pandemic in France, Belgium, and Canada. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211883720300940>. Luettu: 30.10.2020.

Der Tagesspiegel. Bis zu 98 Prozent der Fahrgäste tragen jetzt Maske bei der BVG. Luettavissa: <https://www.tagesspiegel.de/berlin/corona-regeln-im-berliner-nahverkehr-bis-zu-98-prozent-der-fahrgaeste-tragen-jetzt-maske-bei-der-bvg/26214538.html>. Luettu: 25.10.2020.

Forbes. 3 Ways To Lead Through The Coronavirus Crisis. Luettavissa:
<https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2020/04/02/3-ways-to-lead-through-the-coronavirus-crisis/#b02cf11721db>. Luettu: 18.10.2020.

Forbes. 5 Tips For Leading A Team Through The Coronavirus Crisis. Luettavissa:
<https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2020/03/16/5-tips-to-lead-through-coronavirus/#60944a6627ac>. Luettu: 18.10.2020.

Forbes. What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders. Luettavissa:
<https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/?sh=25e56a5d3dec>. Luettu: 31.10.2020.

Helsingin Sanomat. Belgia on ollut yli 600 päivää ilman virallista hallitusta – Flaami-nationalistien vaali-voitosta alkanut patti-tilanne on viimein päättymässä. Luettavissa:
<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006649607.html>. Luettu: 24.10.2020.

Helsingin Sanomat. Belgian tautimittarit osoittavat punaista, mutta maskipakko poistuu ja sille on yllättäen perusteita. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006647297.html>. Luettu: 12.10.2020.

Helsingin Sanomat. Merkel kuvasi Saksan koronavirusuhkaa dramaattisesti: Joulun alla voi olla melkein 20 000 tartuntaa päivässä. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006651462.html>. Luettu: 25.10.2020.

Helsingin Sanomat. Saksan liittokansleri Angela Merkel johtaa Eurooppaa vielä yhdessä kriisissä. Luettavissa: <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000006438790.html>. Luettu: 25.10.2020.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Ibáñez-Vizoso, J., Alberdi-Páramo, I. & Díaz-Marsá, M. 2020. International Mental Health perspectives on the novel coronavirus SARS-CoV-2 pandemic. Luettavissa:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7448814/>. Luettu: 1.11.2020.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karosto, P. & Karppinen, S. 2011. Suomalainen selviytymisopas: suunnittele – ennakoi – varaudu. WSOYpro Oy. Jyväskylä.

Keskisuomalainen. Belgiassa on suhteessa synkimmät koronakuolemaluvut EU:ssa – maa perustelee lukuja täydellisellä avoimuudella, mutta koronakuolemia voi silti jäädä huomiotta. Luettavissa: <https://www.ksml.fi/paikalliset/2352834>. Luettu: 24.10.2020.

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Infor. Kuopio.

Lehtinen, E. 17.12.2012. "Valkokauluspsykopaatti" – Työyhteisön vihollinen numero 1. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2012/12/17/valkokauluspsykopaatti-tyoyhteison-vihollinen-numero-1/>. Luettu: 19.10.2020.

Lehtinen, E. 28.4.2020. "Kriiseissä johtajuus punnitaan" – Miten kriisijohtajuus näkyy korona-aikana? Luettavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/04/28/kriiseissa-johtajuus-punnitaan-miten-kriisijohtajuus-nakyy-korona-aikana/>. Luettu: 3.8.2020.

Lääkärilehti. WHO julisti pandemian. Luettavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/who-julisti-pandemian/>. Luettu: 6.6.2020.

Macdonald, D. 1986. Nisäkkäät 1: Maailman eläimet -sarjan 1. osa. Tammi. Helsinki.

McGuire D., Cunningham J., Reynolds K. & Matthews-Smith G. 2020. Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. Journal, 23, 4, 361-374. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1779543>. Luettu: 30.10.2020.

Merkel, A. 18.3.2020. Kanzlerin Merkel Spricht zu BürgernInnen über das Corona Virus (Englische Untertitel). Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=F9ei40nxKDc>. Katsottu: 25.10.2020.

Merkel, A. 16.4.2020. Angela Merkel uses science background in coronavirus explainer. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=22SQVZ4CeXA>. Katsottu: 25.10.2020.

Oppariapu. Dokumenttianalyysi. Luettavissa: <https://oppiapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/>. Luettu: 29.8.2020.

Our World in Data. Human Development Index (HDI). Luettavissa: <https://ourworldindata.org/human-development-index>. Luettu: 12.10.2020.

Politico. Belgian PM Wilmès: Now is not the time for regrets on coronavirus response. Luettavissa: <https://www.politico.eu/article/belgian-pm-wilmes-now-is-not-the-time-for-regrets-on-coronavirus-response/>. Luettu: 24.10.2020.

Politico. Belgian PM Wilmès stays in post — but the Flemish aren't happy. Luettavissa: <https://www.politico.eu/article/belgium-prime-minister-sophie-wilmes-stays-no-confidence-vote-dismissed/>. Luettu: 24.10.2020.

Politico. Europe's leaders rated on their coronavirus response. Luettavissa: <https://www.politico.eu/article/europes-leaders-rated-on-their-coronavirus-response/amp/>. Luettu: 24.10.2020.

Politico. The accidental prime minister. Luettavissa: <https://www.politico.eu/article/sophie-wilmes-belgium-coronavirus-response-accidental-prime-minister/>. Luettu: 24.10.2020.

Politico. Why is Belgium's death toll so high?. Luettavissa: <https://www.politico.eu/article/why-is-belgiums-death-toll-so-high/>. Luettu: 24.10.2020.

Rautio, Y. 9.10.2020. Trumpin esimerkki on rohkaissut poliitikkoja myös Suomessa öykkärimäiseen käytökseen – toinen voitto olisi kohtalokas askel eteenpäin tällä tiellä
Luettavissa: <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006663938.html>. Luettu: 18.10.2020.

Robinson, N. Trump says 'don't be afraid of Covid'. That's easy for him to say. Luettavissa: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/oct/06/trump-says-dont-be-afraid-of-covid-thats-easy-for-him-to-say>. Luettu: 18.10.2020.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työterveyslaitos. Helsinki.

Seeck, H., Lavento, H. & Hakala, S. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä – tapaus Nokian vesikriisi. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Statista. Coronavirus (COVID-19) deaths worldwide per one million population as of October 9, 2020, by country. Luettavissa:

<https://www.statista.com/statistics/1104709/coronavirus-deaths-worldwide-per-million-inhabitants/>. Luettu: 10.10.2020.

Suomen suurlähetystö Berliini. Koronavirustilanne Saksassa. Luettavissa:

https://finlandabroad.fi/web/deu/ajankohtaista/-/asset_publisher/TV8iYvdcF3tq/content/koronavirustilanne-saksassa/384951. Luettu: 10.10.2020.

Syrjälä, L. 30.10.2013. Metodologian ja menetelmien valinta. Luettavissa:

<https://slideplayer.fi/slide/1993053/>. Luettu: 4.12.2020.

Terveyskirjasto. Epäsosiaalinen persoonallisuus. Luettavissa:

https://www.terveyskirjasto.fi/terveysportti/icd10.nimike?p_koodi=F60.2&tt=2. Luettu: 28.11.2020.

Terveyskirjasto. Persoonallisuushäiriöt. Luettavissa:

https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00407. Luettu: 28.11.2020.

The Brussel Times. Belgium: Second worst country in Europe for coronavirus infections.

Luettavissa: <https://www.brusselstimes.com/belgium/135413/belgium-worst-country-in-europe-coronavirus-infections-ecdc-map-czech-republic-spain-netherlands/>. Luettu: 24.10.2020.

The Brussel Times. Brussels needs to take new measures 'very quickly,' says Wilmès.

Luettavissa: <https://www.brusselstimes.com/brussels/132919/brussels-needs-to-take-new-measures-very-quickly-says-wilmes/>. Luettu: 24.10.2020.

The Brussel Times. Federal Minister slams hospital staff protest against PM Sophie Wilmès.

Luettavissa: <https://www.brusselstimes.com/belgium/112088/federal-minister-marghem-slams-protest-against-prime-minister-at-saint-pierre-hospital/>. Luettu: 24.10.2020.

The Brussel Times. Sophie Wilmès steps down as Belgium's first female prime minister. Luettavissa: <https://www.brusselstimes.com/belgium/133783/sophie-wilmes-steps-down-as-belgiums-first-female-prime-minister/>. Luettu: 24.10.2020.

The Brussel Times. Sophie Wilmès will step down as prime minister: "These have been very difficult months". Luettavissa: <https://www.brusselstimes.com/news/belgium-all-news/132942/sophie-wilmes-will-step-down-as-prime-minister-these-have-been-very-difficult-months/>. Luettu: 24.10.2020.

The Guardian. Trump attempts to save himself in battleground states as Covid cases surge. Luettavissa: <https://www.theguardian.com/us-news/2020/oct/18/donald-trump-joe-biden-election-nevada-arizona-pennsylvania-north-carolina-covid-coronavirus>. Luettu: 19.10.2020.

The New York Times. Why Are Women-Led Nations Doing Better With Covid-19?. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2020/05/15/world/coronavirus-women-leaders.html>. Luettu: 31.10.2020.

The World Bank Group. Population density (people per sq. km of land area). Luettavissa: <https://data.worldbank.org/indicator/EN.POP.DNST?view=map>. Luettu: 10.10.2020.

Tilastokeskus. Kansainvälistä vertailutietoa. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_ulkomaat.html#Bruttokansantulo,%20inflaatio%20ja%20ty%C3%B6tt%C3%B6myys%20maittain. Luettu: 10.10.2020.

Transparency International. Corruption perceptions index 2017. Luettavissa: <https://www.transparency.org/en/news/corruption-perceptions-index-2017#>. Luettu: 18.10.2020.

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu: 12.10.2020.

Työterveyslaitos. Ohje henkisen hyvinvoinnin tueksi. Luettavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-henkisen-hyvinvoinnin-tueksi>. Luettu: 18.10.2020.

Työterveyslaitos. Työterveyslaitoksen toimintaohje työnantajille koronavirusepidemiaan varautumiseksi. Luettavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-yrityksille>. Luettu: 6.6.2020.

Työturvallisuuskeskus. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luettavissa:

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa. Luettu: 12.10.2020.

Useem, M. 2010. Four Lessons in Adaptive Leadership. Spotlight on Leadership Lessons from the Military. Harvard Business Review. Luettavissa:

https://www.researchgate.net/profile/Michael_Useem/publication/47677352_Four_lessons_in_adaptive_leadership/links/0046352442c576b64c000000/Four-lessons-in-adaptive-leadership.pdf. Luettu: 31.10.2020.

Uusi Suomi. Donald Trumpin sekava koronaviestintä sopii täydellisesti tarinaan, jossa mihinkään ei voi luottaa ja kaikki on yhtä sekasortoa. Luettavissa:

<https://www.uusisuomi.fi/uutiset/donald-trumpin-sekava-koronaviestinta-sopii-taydellisestitarinaan-jossa-mihinkaan-ei-voi-luottaa-ja-kaikki-on-yhta-sekasortoa/68bc3e6f-65b0-4561-97d2-b7d860992341>. Luettu: 18.10.2020.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Jyväskylä.

Wilmès, S. Who am I? Luettavissa: <https://www.sophiewilmes.be/en/who-am-i/>. Luettu: 27.11.2020.

Wilson, S. 6.4.2020. Three reasons why Jacinda Ardern's coronavirus response has been a masterclass in crisis leadership. Luettavissa: <https://pustakasarak.com/eknowbase/attachments/1587707273.pdf>. Luettu: 30.10.2020.

World Health Organization. Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. Luettavissa: <https://covid19.who.int/>. Luettu: 7.6.2020.

Worldometer. Reported Cases and Deaths by Country, Territory, or Conveyance. Luettavissa:

<https://www.worldometers.info/coronavirus/?fbclid=IwAR3K2aRvX5HkwAAq172vbB-NLjnJiCKXUBA-eqqOqPlxktbFZHV2H2xfs>. Luettu: 18.10.2020.

Yamey, G. 24.4.2020. Donald Trump: a political determinant of covid-19. BMJ, 369, 1643. Luettavissa: <https://www.bmj.com/content/369/bmj.m1643>. Luettu: 30.10.2020.

Yle tiede. Valkokauluspsykopaatti tähtää heikkoon kohtaasi. Luettavissa:
<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/03/18/valkokauluspsykopaatti-tahtaa-heikkoon-kohtaasi>.
Luettu: 19.10.2020.

Yle uutiset. Kirjeenvaihtajalta: Saksa on menettämässä kontrollin – edes onnistunut poliitikka ei näytä pysäyttävän virusta. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11608187>. Luettu: 25.10.2020.

Yle uutiset. Kirjeenvaihtajalta: Saksan liittokansleri Angela Merkel on alkanut puhua tunteistaan julkisesti – koronapandemiassa ylhäältä tulevat käskyt eivät riitä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11573541>. Luettu: 12.10.2020.

Yle uutiset. Korona jakaa Yhdysvallat tavalla, joka nolottaa jopa ammattisijoittajaa: Miljoonat jäävät työttömiksi samalla, kun varakkaiden osakesalkut lihovat. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11370417>. Luettu: 19.10.2020.

Yle uutiset. Korona muuttaa työelämää pysyvästi ja pomoilta vaaditaan uusia taitoja – ”suomalaisten sydämissä on sellaista, mikä pääsee nyt kukoistukseen”
Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11305257>. Luettu: 18.10.2020.

Yle uutiset. Mistä maailma puhuu -podcast: Miksi Angela Merkel on erinomainen koronajan johtaja?. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11347236>. Luettu: 12.10.2020.

Yle uutiset. "Olemme nähneet vasta jäävuoren huipun" – Yhdysvalloissa koronaepidemia vain kiihtyy, ja iso osa tartunnoista on uusissa osavaltioissa. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11576365>. Luettu: 19.10.2020.

Yle uutiset. Pitkä lista: Näin eri maissa jo rajoitetaan ihmisten liikkumista – mökkikansa kotiin, 206 euron sakot, lapsella yksi kaveri, lomakkeella kauppaan. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11270551>. Luettu: 16.8.2020.

Yle uutiset. Trump kieltää matkustamisen Euroopasta Yhdysvaltoihin koronaviruksen takia – kiello voimaan perjantaina. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11252847>. Luettu: 5.10.2020.

Yle uutiset. Trump: Koronavirus on amerikkalaisille vain pieni riski. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11229689>. Luettu: 29.8.2020.

Yle uutiset. Tuulettaminen oli jo aiemmin Saksassa kansallislaji – nyt ikkunoiden avaamisessa on kyse myös kansanterveydestä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11517324>.
Luettu: 25.10.2020.

Yle uutiset. Uuden-Seelannin Jacinda Ardern on huippusuosittu ankarista koronatoimista huolimatta – näistä syistä monessa kriisissä keitetty pääministeri on niin pidetty. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11373638>. Luettu: 10.10.2020.

Yle uutiset. Uusi-Seelanti leikkaa hallituksen palkkoja koronan vuoksi – pääministeri: "Nyt jos koskaan on aika kuroa umpeen kuilua eri asemassa olevien välillä". Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11306568>. Luettu: 30.10.2020.