



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henna Tirkkonen

Työntekijän kokemus työnantajan kriisijohtamisen ja - viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Henna Tirkkonen

Työn nimi: Työntekijäkokemus työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 82

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksen oli tutkia, millainen oli työntekijän kokemus työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat työntekijän onnistuneeseen kokemukseen ja mitkä tekijät vaikuttivat epäonnistuneeseen kokemukseen kriisijohtamisesta ja -viestinnästä sekä millaisia erityispiirteitä Covid-19-pandemia toi kriisijohtamisen ja -viestinnän kokemukseen. Tutkimusaiheeksi valittiin Covid-19-pandemian aikainen kriisijohtaminen ja -viestintä, koska aihe on hyvin ajankohtainen ja tutkimuksen tulosten avulla voidaan potentiaalisesti kehittää organisaatioiden toimintaa ja oppimista kriisiaikaisessa johtamisessa ja viestinnässä.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan laajasti työntekijän kokemuksen muodostumista ja siihen vaikuttavia osa-alueita, kriisijohtamista sekä kriisiviestintää. Teoreettisessa osuudessa annetaan kriisin määritelmä ja tarkastellaan spesifisti Covid-19-pandemian erityispiirteitä kriisinä.

Tutkimuksen empiirinen tutkimusosa toteutettiin pääosin kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön syvennettiin kvalitatiivisella osalla. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, ja sitä jaettiin tutkijan sosiaalisen median kanavissa Facebookissa ja LinkedInissa. Kyselyyn saatiin 108 vastausta, joten otos oli pieni, mutta tarjoaa silti viitekehysten kokemukseen kriisijohtamisesta ja -viestinnästä Covid-19:n aikana. Tuloksista selviää, että onnistuneen kokemuksen saaneiden vastaajien työnantaja oli hallinnut kriisijohtamisen ja -viestinnän kaikki osa-alueet, kun taas epäonnistuneen kokemuksen saaneiden vastaajien työnantaja ei ollut hallinnut kunnolla mitään kriisijohtamisen ja -viestinnän osa-aluetta.

Tutkimuksen lopuksi johtopäätöksissä pohditaan saatuja tuloksia ja tarkastellaan niitä suhteessa teoriaan ja esitetään arviointimalli saadulta tuloksista. Työnantajalle tarjotaan tutkimukseen perustuvia kehitysehdotuksia, jotta työntekijän kokemus kriisijohtamisesta ja -viestinnästä olisi entistä onnistuneempi.

¹ Asiasanat: kriisijohtaminen, kriisiviestintä, työntekijän kokemus, Covid-19

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Henna Tirkkonen

Title of thesis: Employees' perceptions of their employers' leadership and communication performance during the Covid-19 pandemic

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2021 Number of pages: 82 Number of appendices: 2

The aim of this thesis was to research employees' experiences of crisis leadership and communication during the Covid-19 pandemic. The goal was to shed light on the specific factors that played a part in the perceived success or failure of the employer's leadership and communication during the crisis, and to examine the specific features of the communication and leadership experiences during the Covid-19 pandemic. Leadership and communication during the Covid-19 pandemic was selected as the topic of this thesis as it is highly relevant, and the findings of this thesis can potentially be applied to develop leadership and communication skills in organizations in the future.

The theoretical framework of this thesis covers extensively the formation of an employee's experience and the factors that come into play, leadership during a crisis, and crisis communication. The theoretical section of the thesis defines crisis as a concept and focuses on the specific features of the Covid-19 pandemic.

The empirical section of this study was mostly executed using a quantitative research method, but qualitative methods were also used to deepen the understanding of the research topic. The results of the study were obtained using a questionnaire with structured and open-ended questions, and the questionnaire was distributed using social media platforms to achieve a larger audience. The survey yielded a sample of 108 answers. Based on the employees' answers, it can be concluded that the employers who had succeeded in crisis leadership and communication had mastered all the areas it involves, whilst those employers who had failed in it had not been familiar with any of its areas.

The conclusions chapter of the thesis examines the results of the study and their relation to the theoretical framework. Conclusions are also made regarding the results, and a framework is offered to improve the employee's experience regarding leadership and communication in a crisis setting.

¹ Keywords: crisis leadership, crisis communication, employee experience, Covid-19

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	8
1.2 Tutkimuksen taustaa.....	9
1.3 Tutkimuksen rakenne	10
2 KRIISI JA JOHTAMINEN	12
2.1 Kriisin määritelmä	12
2.2 Kriisien aiheuttajat	12
2.3 Kriisi case: Covid-19-pandemia	13
2.4 Organisaatiokulttuuri ja strategia.....	14
3 KRIISIJOHHTAMINEN.....	17
3.1 Kriisijohtamisen määritelmä.....	17
3.2 Kriisijohtamisen vaiheet ja suunnitelmallisuus	18
3.3 Tunneäly	22
3.4 Kriisiresilienssi	23
3.5 Kriisijohtamisen arviointi	24
3.6 Kriisistä oppiminen.....	27
4 YKSILÖ KRIISISSÄ.....	28
4.1 Työntekijän kokemus	28
4.2 Inhimilliset tunteet	29
4.3 Sitoutuminen.....	30
5 KRIISIVIESTINTÄ	32
5.1 Työyhteisöviestintä	32
5.2 Kriisiviestinnän määritelmä.....	32

5.3	Kriisiviestinnän suunnitelma	33
5.4	Kriisiviestinnän toimintavaiheet ja järjestys	34
5.5	Kriisiviestinnän ominaisuudet	36
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
6.1	Tutkimuskohde	38
6.2	Tutkimusongelmat ja tavoitteet.....	39
6.3	Tutkimusmenetelmä	40
6.4	Tiedonkeruumenetelmä	42
6.5	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	43
6.6	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	46
7	TUTKIMUSTULOKSET	48
7.1	Tilastolliset tulokset.....	48
7.1.1	Kokonaisarvosanan 5 antaneiden tulokset.....	50
7.1.2	Kokonaisarvosanan 4 antaneiden tulokset.....	52
7.1.3	Kokonaisarvosanan 3 antaneiden tulokset.....	54
7.1.4	Kokonaisarvosanan 2 antaneiden tulokset.....	56
7.1.5	Kokonaisarvosanan 1 antaneiden tulokset.....	58
7.2	Laadulliset tulokset	60
7.2.1	Kokonaisarvosana 5 ja 4 antaneiden tulokset.....	60
7.2.2	Kokonaisarvosanan 3 antaneiden tulokset.....	62
7.2.3	Kokonaisarvosanan 2 ja 1 antaneiden tulokset.....	62
7.3	Tulosten yhteenveto	65
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	66
8.1	Tilastolliset tulokset.....	66
8.2	Laadulliset tulokset	70
8.3	Pohdinta.....	74
8.4	Opinnäytetyö ja oma oppiminen	76
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	81

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	11
Kuvio 2. Kriisivalmiuden luominen (Skoglund 2004,12).....	19
Kuvio 3. Suunnitelmallinen johtaminen (Juuti 2016, 51).....	20
Kuvio 4. Kriisijohtaminen strategisen johtamisen näkökulmasta (Seeck 2009, 15).....	21
Kuvio 6. Kuinka paljon Covid-19 vaikutti alaasi jolla työskentelet.	48
Kuvio 7. Vastaaajan organisaation henkilöstön koko.....	49
Kuvio 8. Asteikolla 1–5 kuinka hyvin kokemuksesi mukaan työntajasi onnistui kokonaisuudessa Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä?.....	49
Kuvio 9. Kokonaisarvosana 5 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.....	50
Kuvio 10. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 5 antaneet.	51
Kuvio 11. Kokonaisarvosanan 4 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.....	52
Kuvio 12. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 4 antaneet.	53
Kuvio 13. Kokonaisarvosanan 3 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.....	54
Kuvio 14. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 3 antaneet.	55
Kuvio 15. Kokonaisarvosanan 2 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.....	56
Kuvio 16. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 2 antaneet.	57
Kuvio 17. Kokonaisarvosanan 1 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.....	58
Kuvio 18. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 1 antaneet.	59

Käytetyt termit ja lyhenteet

- Työntekijän kokemus** Työntekijän kokemus on yksinkertaisesti todellisuus siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä työntekijän oman kokemuksen mukaan (Morgan 2017, 7).
- Kriisijohtaminen** Kriisijohtaminen ei ala vasta kriisin tapahduttua vaan siihen valmistaudutaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti, siltä vaaditaan toimivaa kriisinhallintakykyä, johtamista ja viestintää (Seeck 2009, 5).
- Kriisi** Kriisi määritellään teoreettisella tasolla äärimmäisten ristiriitaisuuksien tilaksi, joka uhkaa olemassaolonsa eri vaiheissa yksilön tai organisaation elinkykyä ja välitöntä ympäristöä (Iivari 2011, 4).

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Covid-19-pandemia iski Suomeen vuoden 2020 alussa ja on ollut osa elämää siitä lähtien. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen oli työntekijän kokemus työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana, millaiset tekijät vaikuttivat onnistuneeseen kokemukseen tai epäonnistuneeseen kokemukseen. Työn tavoitteena on saatavan tiedon perusteella selvittää millaiset tekijät vaikuttavat työntekijän kokemukseen spesifisti kriisijohtamisessa ja -viestinnässä ja millaisia erityispiirteitä kaikkia koskettanut globaali pandemia siihen tuo. Opinnäytetyö tarjoaa työnantajalle ajankohtaista tutkimustulosta, siitä miten kriisijohtamista ja -viestintää voisi kehittää työntekijän onnistunutta kokemusta tukevaksi. Työ on ajankohtainen, sillä Covid-19-pandemia on edelleen käynnissä ja organisaatioilla on vielä mahdollisuus oppia kyseisetä kriisistä ja kehittää toimintaansa tulevien kriisien varalle.

Opinnäytetyössä tarkastellaan johtamista ja työntekijän kokemuksen rakentumista sekä kriisijohtamiseen ja -viestintään liittyvään teoriaa. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan Covid-19-pandemian erityispiirteitä kriisinä ja kuinka paljon kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistuminen vaikuttaa työntekijän kokemukseen, sitoutumiseen ja mielikuvaan organisaatiosta.

Opinnäytetyö haluttiin toteuttaa ilman toimeksiantajaa, ettei toimeksiantajalla ole mahdollisuutta vaikuttaa tutkimusongelmaan ja tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimus on toteutettu pääosin kvantitatiivisena tutkimuksena ja ymmärrystä on syvennetty kvalitatiivisilla kysymyksillä. Kyselyn teemat ovat kerätty teoriasta niin, että ne tuottavat mahdollisimman validia tutkimusongelmaan vastaavaa tietoa. Tutkimuksen kyselyyn vastasi yhteensä 108 työntekijää, joka kuitenkin on liian pieni otos, jotta tuotettua tietoa voisi yleistää. Tutkimusta pystyy kuitenkin käyttämään pohjatutkimuksena suuremmalle tutkimukselle ja sen avulla saa kuitenkin muodostettua viitekehystä työntekijän onnistuneeseen kokemukseen kriisijohtamisesta ja -viestinnästä.

1.2 Tutkimuksen taustaa

Tämän opinnäytetyön aihe on työntekijän kokemus kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana. Työtä haluttiin tarkastella ajankohtaisen ja globaalisti koskettaneen aiheen kautta, jonka takia tutkimuksen tutkimuskohteeksi valittiin kriisijohtaminen ja -viestintä Covid-19-pandemian aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota työnantajille näkökulmia siitä, mikä kriisijohtamisessa ja -viestinnässä onnistui ja mihin asioihin on syytä panostaa tulevaisuuden kriiseissä. Jokainen kriisi on yksilöllinen, mutta jokaisesta kriisistä voi kuitenkin oppia ja niiden kautta voi löytää uusia parempia toimintatapoja tulevaisuuden varalle.

Johtamisen ja viestinnän merkitys korostuu etenkin kriisitilanteissa. Hyvin suunniteltu, harjoiteltu ja tilanteeseen sopiva kriisijohtaminen ovat merkittävässä asemassa, jotta organisaatio pystyy minimoimaan vahingon syntymisen tai potentiaalisesti välttää sen kokonaan. Kohdatun kriisin laajuus ja siitä seurauksena tulevat konkreettiset, näkyvät muutokset sekä näkymättömät, koetut muutokset ja tilanteen hoitaminen vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat organisaation onnistuneen kriisijohtamisessa.

Vuonna 2019 alkunsa saanut Covid-19 on virustauti, joka myöhemmin vuoden 2020 aikana kehittyi globaaliksi pandemiaksi. Covid-19-pandemian ennen näkemättömyys nyky-yhteiskunnassa ja ajankohtaisuus herätti kiinnostukseni tutkia aihetta syvemmin opinnäytetyössäni. Opinnäytetyö on rajattu läpikäymään Covid-19-pandemia aiheuttamaan kriisiä, jonka takia kaikki organisaatiot joutuivat läpikäymään kriisiajan. Toisiin kriisi vaikutti negatiivisesti, mutta toisille kriisi oli tilaisuus kasvaa. Covid-19-pandemia vaikuttaa yhteiskunnallisella tasolla merkittävästi yritystoimintaan, ja organisaatiot joutuivat muuttamaan toimintaansa nopealla aikataululla. Opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten työntekijät kokivat kriisitilanteen ja miten erilaiset tekijät vaikuttivat työntekijän onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen kokemukseen työnantajansa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä.

Kriisiaikana organisaatio keskittyy loogisesti selviämään ja ratkaisemaan kriisin, mahdollisimman nopeasti ja taloudellisesti. Kriisijohtamiseen ja -viestintään tulee panostaa, mikäli kriisistä haluaa selvittää mahdollisimman pienillä vahingoilla.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön rakenne on kuvattu kuviossa 1 Tämä opinnäytetyö koostuu 8 luvusta, jotka käsittelevät teoreettista viitekehystä sekä empiiristä tutkimusosaa.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija opinnäytetyöhön, esitellään työn taustaa sekä käydään läpi koko opinnäytetyön rakenne. Luvut kaksi, kolme, neljä ja viisi muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten. Toisessa luvussa käsitellään kriisiä ja johtamista, kriisien aiheuttajia ja Covid-19-pandemian erityispiirteitä kriisinä sekä johtamisen perustehtävää organisaatioissa. Kolmannessa luvussa syvennytään kriisijohtamiseen, sen määritelmään, vaiheisiin, tunneälyyn kriisijohtamisen osana, resilienssin muodostumiseen sekä kriisijohtamisen arviointiin. Neljännessä luvussa käsitellään työntekijää yksilönä ja yksilön kokemusta sekä erilaisia tekijöitä, jotka siihen vaikuttavat, kuten inhimilliset tunteet ja sitoutuminen. Viides luku käsittelee kriisiviestintää, sen erityispiirteitä, toimintavaiheita sekä toteuttajia.

Loput kolme lukua muodostavat opinnäytetyön empiirisen tutkimusosan. Luvussa kuusi syvennytään tarkastelemaan tutkimuksen toteutusta. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen ongelmat ja tavoitteet, tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät, tutkimuskohteen valinta sekä aineistonhankinta ja analysointi menetelmät. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Seitsemännessä luvussa päästään syventymään tutkimuksen tuloksiin. Tulokset käydään läpi viiden kokonaisarvosanan perusteella ja tuloksia esitetään sekä numeerisesti, että laadullisesti. Viimeisessä, kahdeksannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset ja esitetään jatkotutkimus ehdotuksia sekä tarkastellaan oma oppimista opinnäytetyö prosessin aikana.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 KRIISI JA JOHTAMINEN

Luvussa kaksi perehdytään kriisiin ja etenkin opinnäytetyössä käsiteltävään Covid-19-pandemiaan ja sen erityispiirteisiin kriisiinä. Lisäksi luvussa pohjustetaan organisaatioiden toimintaa ja sitä, mitä johtaminen teoriassa tarkoittaa.

2.1 Kriisin määritelmä

Kriisi, vaaran tai jännityksen hetkellinen tai lyhytaikainen vaihe, käännekohta (Oxford Dictionary 2021). Kriisi määritellään teoreettisella tasolla äärimmäisten ristiriitaisuuksien tilaksi, joka uhkaa olemassaolonsa eri vaiheissa yksilön tai organisaation elinkykyä ja välitöntä ympäristöä (Iivari 2011, 4).

Organisaation tulevaisuus voi kriisin yllättäessä olla vaakalaudalla ja kriisin sattuessa organisaatio joko voittaa kriisiin tai syöksyy kohti massiivisempia menetyksiä (Lehtonen 2009, 9). Organisaatioiden kriisimaailma on arvaamaton, lamauttava ja pelottava, joskus pienetkin asiat voivat paisua suurkriiseiksi ja isot tapahtumat voivat mennä sivusuun, kriiseistä haastavia tekee sen, että niiden saamaa mittakaavaa on vaikea ennustaa (Karhu & Henriksson 2008, 19, 26).

Kriisien syntyä edeltävät useat satunnaiset tekijät, joiden mukaan kriisin ilmenemismuoto määräytyy, nämä syyt voivat olla objektiivisia tai subjektiivisia. Kriisejä syntyy jokaisen organisaation elinkaaren aikana, eikä niitä voida kokonaan välttää. Seeckin (2009, 5) mukaan kriisi ei tapahdu vaan se kehittyy, usein lyhyellä varoitusajalla ja sen seurauksia on vaikea ennakoita. Hyvänä esimerkkinä ennakoimattomasta kriisistä toimii Covid-19-pandemia. Covid-19-viruksen ei ajateltu leviävän yhtä laajalle ja vaikuttavan yhtä massiivisesti yhteiskuntaan kuin mitä se on vaikuttanut (Hovi 2020).

2.2 Kriisien aiheuttajat

Kriisien aiheuttajia on yhtä monia kuin mitä kriisejäkin, eikä jokaista aiheuttajaa voida yleismaallisesti nimetä, mutta nämä voidaan kuitenkin luokitella yleisimpiin pääluokkiin. Karhu ja Henriksson (2008, 33–36) jakavat kriisin aiheuttajat seuraavasti kuuteen pääluokkaan:

1. **Onnettomuudet**, kehittyvät nopeasti, ovat yllättäviä ja yhtäkkisiä. Onnettomuuksia ovat mm. henkilövahingot, tulipalot, räjähdykset ja luonnonkatastrofit. Nämä tilanteet ja tapahtumat vaikuttavat huomattavasti palveluiden tuottamiseen ja ovat uhka henkilöstölle, ympäristölle ja asiakkaille.
2. **Väkivaltakriisejä** ovat mm. ryöstö, sabotaasi, kiristys, pommiuhka ja tietomurrot. Teot ovat tahallisesti kohdistettu organisaatioon, sen toimitiloihin tai sen henkilöstöön ja asiakkaisiin ja niiden tarkoitus on vahingoittaa edellä mainittuja tahoja.
3. **Henkilöstökriisit**, voivat syntyä esimerkiksi irtisanomisten/irtisanoutumisten, syrjinnän, lakkojen tai työhyvinvointi ja työsuojelun ongelmien seurauksena. Aiheutuvat usein organisaation johtamiskulttuurin seurauksena.
4. **Talouskriisit**, aiheutuvat kilpailutilanteen muutoksista, virheellisistä strategioista, raaka-ainepulasta, laatupuutoksista tai tuotanto- ja toimituskatkoksista.
5. **Toimialakriisit**, ovat toimialan sisällä, mutta eivät välttämättä yrityksessä. Ne voivat saada alkunsa esimerkiksi laiminlyönneistä tai onnettomuuksista, ympäristö- ja eläinsuojeluliikkeiden toiminnasta tai alaa koskevista boikoteista.
6. **Julkisuuskriisit** tai mainekriisit ovat seurausta usein harkitsemattomasta viestinnästä, lausunnoista, salailusyytöksistä tai pohjattomista huhuista ja uutisista.

livarin (2011, 8) mukaan kriisit voidaan luokitella myös taloudellisiin, poliittisiin, sosiaalisiin, organisationaalisiin, psykologisiin, teknologisiin ja ekologisiin kriiseihin. Usein kriisi ei ole kuitenkaan puhtaasti pelkästään yhden aiheuttajan aiheuttama vaan tapahtuma voi täyttää useita piirteitä useista kriisin aiheuttajista (Lehtonen 2009, 48).

2.3 Kriisi case: Covid-19-pandemia

Covid-19-virus ja sen aiheuttama pandemia on kriisi, jota kukaan ei pystynyt pakenemaan tai välttämään ja monet organisaatiot joutuivat sen takia keskelle johtamiskriisiä (Schulman 2021, 6). Covid-19-pandemia on maailmanlaajuinen yhteiskunnallinen shokki, jota ei ole tavattu nyky-yhteiskunnan elinaikana. Covid-19 aiheuttama kriisi on koskettanut lähtökohtaisesti kaikkia organisaatioita alasta, demograafisesta sijainnista, koosta tai taloudellisesta tilanteesta riippumatta. (Deloitte 2020.)

Vuoden 2019 joulukuussa Kiinan Wuhanissa havaittiin useita sairastuneita, joiden oireita olivat kuiva yskä, kuume ja väsymys. Taudinaiheuttajaa ei kuitenkaan tunnustettu, mutta useat tapaukset kyettiin yhdistämään Wuhanin kalatorille. (EK 2020, 9.) Tämän jälkeen virus lähti leviämään ja tammikuun loppu puolella Maailman Terveysjärjestö (WHO) julisti Covid-19-viruksen maailmanlaajuiseksi terveysuhaksi ja maaliskuussa globaaliksi pandemiaksi (EK 2020, 9). Suomessa ensimmäisistä Covid-19-tartunnoista alettiin uutisoimaan tammikuun lopussa (YLE 2020) ja maaliskuun 16. päivänä hallitus julisti Suomeen poikkeusolot Covid-19-virukstilanteen takia (Valtioneuvosto 2020).

Covid-19-pandemian erityispiirteet kriisinä on sen aiheuttama epävarmuus, nopeus, mittakaava ja kompleksisuus (Schulman 2021, 7). Virus kriisinä luo keskinäisiä riippuvuussuhteita eri toimijoiden, sektoreiden ja päätöselinten kesken, kun huomioon täytyy ottaa useita eri osa-alueita kuten: taloudellinen, terveydellinen, sosiaalinen, paikallinen sekä kansainvälinen näkökulma. Valtioneuvoston ja toimivaltaisten viranomaisten julistettua poikkeusolot Suomeen maaliskuussa 2020 annettiin valtakunnallisesti useita suosituksia sekä määräyksiä, jotka koskettivat vahvasti myös organisaatioita ja heidän toimintaansa. Suomessa astui voimaan vahva etätyö suositus, kokoontumisrajoituksia, liikkumisrajoituksia sekä rajojen sulkemista, joka vaikeutti ulkomaalaisen työvoiman liikkumista Suomeen ja Suomesta pois. Lisäksi Covid-19-viruksen testauskapasiteettia kasvatettiin ja altistuneet sekä sairastuneet henkilöt asetettiin karanteeneihin. (Valtioneuvosto 2020.)

2.4 Organisaatiokulttuuri ja strategia

Strategia sisältää ainakin organisaation liiketoimintamallin, tavoitetilan, kilpailuedut ja sen millaisilla toimenpiteillä strategiaan toteutetaan ja siihen asetettuja tavoitteita saavutetaan (Mitronen & Raikaslehto 2019, 57). Strategia tarjoaa suuntaviivoja sisäisiin ja ulkoisiin muutostilanteisiin, sen avulla lähdetään muodostamaan organisaation yksilöllisiä suunnitelmia ja toimintatapoja erilaisiin tilanteisiin. Mitronen ja Raikaslehto (2019, 60) huomauttavat, että niiden on kuitenkin hyvä olla joustavia ja ketteriä. Liian fokusoidut strategiat hidastavat ja pahimmassa tapauksessa estävät organisaation toimintaa ja kehittymistä olosuhteiden muuttuessa.

Strategiaan on hyvä ottaa yhdeksi osaksi henkilöstöstrategia, koska työntekijät ovat yksi organisaation tärkeimmistä investoinneista ja menestyksentekijöistä. Nykyään on ylipäättään

epämieluisaa erottaa strategiaa ja organisaatiokulttuuria toisistaan, koska kummatkin rakentuvat samoista palasista ja vaikuttavat yhtä aikaa, päällekkäin. Kaijalan & Tolvasen (2020, 27) mukaan voisi ajatella, että kulttuuri on se, joka toteuttaa strategiaa ja strategian avulla pyritään muokkaamaan kulttuuria toteuttamaan strategiaa kaikista edullisimmin tavoin. Siksi tässä opinnäytetyössä strategiaa ja organisaatiokulttuuri ei ole erotettu toisistaan vaan niillä tarkoitetaan käytännössä samaa asiaa.

Hougaardin, Kalajon ja Oranin (2018, 171) mukaan kulttuurit muovaavat organisaatiota samaan tapaan, kuin ajatukset muokkaavat käyttäytymistämme, vaikka ne eivät ole näkyviä on niillä suuri valta. Kulttuuri rakentuu siihen kuuluvista ihmisistä ja heidän kokemuksistaan ja mielipiteistään, samalla nämä henkilöt myös ylläpitävät ja muokkaavat sitä. Ihmissuhteiden toimivuudella ja tunteiden hyväksymisellä osaksi työyhteisön arkea on näkyvä rooli organisaatiokulttuurin muodostumisessa (Perho 2019, 54). Organisaatiot elävät ja kehittyvät maailman mukana, ovat sosiaalisia ja tilanteiltaan sekä puitteiltaan erilaisia. Henkilöstön tuntiessa olevansa osallinen ja tiukasti kiinni organisaation kulttuurissa ovat he motivoituneempia ja sitoutuneempia organisaatiota kohtaan. (Piha 2017, 112–113.) Kuuluminen yhteisöön on ihmisen perustarve ja jos ihminen viettää merkittävän osan arjestaan työpaikalla, kuuluminen tunne organisaation kulttuuriin on tärkeää (Sinervo 2020).

Organisaation normaaliajan organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri luovat pohjan organisaation kriisiajan johtamiselle ja henkilöstön sopeutumisen- ja muutoshalukkuudelle kriisin keskellä (Seeck 2009, 8). Vuorovaikutuksen merkitys henkilöstölle ilmenee erittäin hyvin kriisi- ja muutostilanteissa (Heinimäki 2018, 17), minkä takia on tärkeää, että vuorovaikutus on rakennettu osaksi organisaatiokulttuuria, jotta kriisitilanteen tullessa yhteisöllinen oppiminen, avoin ilmapiiri ja kommunikointi edesauttavat organisaatiota selviytymään kriisistä. Johtajilla ja johtamisella on merkittävä vaikutus monen ihmisen yhteen tärkeimmistä kulttuureista, koska useat ihmiset käyttävät elämästään paljon aikaa työhön sekä organisaatioon, johon he kuuluvat (Hougaard ym. 2018, 172).

Parhaissa organisaatioissa on virheitä ja kriisejä salliva organisaatiokulttuuri (Karhu & Henriksson 2008, 11). Niitä saa ilmaantua ja olla kunhan organisaatio oppii jokaisesta kohtaamastaan kriisistä, eikä samoja virheitä ja kriisejä toisteta. Organisaatiokulttuuria on joissakin tilanteissa nostettu perinteisen organisaatiostrategian ohi suuntaa määrittäviksi käytännöiksi (Mitronen & Raikaslehto 2019, 60). Vahva ja toimiva organisaatiokulttuuri on parempi vaihtoehto, kuin heikko ja huonosti suunniteltu strategia. Kuitenkin tilanteissa, jossa

strategiaan on panostettu, se on tehty selkeästi ja konkreettisesti, rakentuu organisaatiokulttuuri strategian ympärille, sen määrittäessä organisaation toimintatavat.

Morganin (2017, 90) mukaan organisaation on keskityttävä seuraavaan 10 elementtiin, kun he haluavat rakentaa vahvan organisaatiokulttuuri:

- Organisaatiosta ajatellaan positiivisesti
- Huolehditaan työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista
- Kaikki saavat osakseen arvostusta
- Kaikkia kohdellaan reilusti
- Työntekijät kokevat olevansa osa organisaatiota
- Hyväksytään monimuotoisuus ja kaikki otetaan mukaan
- Tuetaan ja mahdollistetaan uuden oppiminen
- Työntekijät suosittelisivat organisaatiota työpaikkana
- Johto on mentori ja valmentaja
- Organisaatiolla on olemassaoloonsa oikeutus

Kun organisaatio mukailee toiminnassaan näitä 10 elementtiä, rakentaa se samalla positiivista työntekijäkokemusta (Morgan 2017, 90). Vahvan organisaatiokulttuurin ja hyvän työntekijäkokemuksen avulla on helpompi saavuttaa työntekijöiden luottamus, sitoutuminen ja sopeutuminen niin normaali kuin kriisitilanteessakin. Näistä edellä mainituiden elementtien keskeinen tekijä on niiden ihmiskeskeisyys. Hougardin ym. (2018, 177) mukaan ihmiskeskeinen kulttuuri on loogisin vastaus nykyajan organisaatiokriiseihin, ihmiset laitetaan edelle ja tiedostetaan, että organisaation ihmiset ovat yhtä kuin koko organisaatio.

Loppujen lopuksi strategiaa ja organisaatiokulttuuria on mahdotonta erottaa toisistaan, ne ovat toisiaan tukevia ja päällekkäin olevia kokonaisuuksia. Parempi termi näistä kummastakin voisi olla kulttuuristrategia tai työkuulttuuri, jolla tarkoitetaan sitä, että johtaja kohtelee ihmisiä yksilöinä, joilla on omat arvot ja työtavat, ja joiden kokonaisuudesta muovautuu organisaation strategia sekä kulttuuri (Kaijala & Tolvanen 2020, 26–27).

3 KRIISIJOHHTAMINEN

Luvussa kolme perehdytään kokonaisvaltaisesti kriisijohtamiseen, sen vaiheisiin ja arviointiin. Kriisijohtamiseen on tutustuttu useiden eri teorioiden kautta ja näiden pohjalta on koottu kattava teoreettinen viitekehys kriisijohtamisesta.

3.1 Kriisijohtamisen määritelmä

Trachslet ja Jong (2020, 485) toteavat, että kriisijohtamista voisi verrata ammattilaisurheilijan tai joukkueen suoritukseen. Kriisijohtaminen nimittäin vaatii samanlaisia vaiheita ja suunnitelmia, kuin mitä ammattilaisurheilijat tekevät valmistautuessa suoritukseen, suorituksen aikana ja suorituksen jälkeen. Myös työyhteisössä kriisi etenee usein vaiheittain (Saarelma-Thiel 2009, 22) ja näistä vaiheista, jokainen tarvitsee johtamista, joka on mukautettu vaiheen vaatimuksiin. Saarelma-Thielin (s. 22–23) mukaan kriisillä on kolme vaihetta: ensimmäisenä emotionaalinen sokki, joka lamaannuttaa ja tapahtunutta yritetään kieltää, toisena vaiheena hätkähtäminen, jota kuvaa hyvin sisäinen sekasorto ja viimeisenä tapahtuneen muutoksen hyväksyminen.

Johtajien sekä organisaatioiden kasvun ja menestyksen kannalta tärkeimpiä mahdollistajia on näiden kyky kohdata epäonnistumisia ja kriisitilanteita (Sorainen 2018, 195). Kriisitilanteissa johdettavia asioita ja sidosryhmiä on organisaatiosta riippuen kymmenistä useisiin satoihin. Kriisijohtaminen ei ala vasta kriisin tapahduttua vaan siihen valmistaudutaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti, että kriisin tapahduttua ja sen jälkeen osataan toimia tilanteen mukaan (Seeck 2009, 5).

Kriisijohtamista lähtevät tyypillisesti toteuttamaan organisaation kriisiryhmä, etenkin isommassa organisaatiossa kriisiryhmä on voitu jakaa vielä kahteen erilliseen kriisiryhmään; strategiseen ja operatiiviseen (Skoglund 2009, 40). Kriisiryhmän jäsenet kootaan sen perusteella, keneltä löytyy sopivimmat edellytykset suoriutua työstä, painottaen kokemusta, osaamista ja työtehtävän vaatimia luonteenominaisuuksia. Organisaation toimitusjohtajaa ei ole syytä ottaa kriisiryhmään, koska hänen tehtävänsä kriisin aikana on vastata koko organisaation muusta toiminnasta, mutta hänet on pidettävä jatkuvasti ajan tasalla. Kriisiryhmällä on oltava valtuudet toimia melko autonomisesti kriisin suhteen, koska kriisit vaativat nopeaa reagointia, eikä silloin ole aikaa jäädä pohtimaan ja keskustelemaan ulkopuolisten kanssa, kuinka kriisin suhteen tulisi toimia (Seeck 2009, 14).

Kriisijohtamisessa painotetaan ennaltaehkäisevään proaktiiviseen johtamiseen ja viestintään, mutta harvoin tätä on kuitenkaan mahdollista tehdä täydellisesti, sillä kuka ei haluaisi ennaltaehkäistä kriisin syntymistä, jos sen voisi tehdä (Lehtonen 2008, 10). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kriisien syntymiseen ei pitäisi valmistautua tai niiden syntymistä ei pitäisi yrittää ennaltaehkäistä. Kriisin syytä ja syntymishetkeä on vaikea ennustaa, mutta silti kriisivalmiuden luominen on syytä istuttaa organisaation strategiseen toimintaan (Skoglund 2004, 15). Strateginen kriisijohtaminen alkaa jo siis ennen kuin kriisi on edes olemassa. Organisaation tulee ottaa kriisijohtamisen suunnittelu ja toteutus osaksi strategista johtamista ja luoda strategiset toimintamallit myös kriisijohtamiselle. Jokainen kriisi on erilainen, mutta organisaation on hyvä tiedostaa mitä vaiheita ja asioita on syytä ottaa huomioon, kun kriisi iskee, jolloin kriisijohtamissuunnitelma juuri kyseistä kriisiä kohtaan käynnistetään.

Operatiivinen kriisijohtaminen ja kriisin työstäminen alkaa siitä, kun organisaatiossa tunnustetaan kriisin olemassaolo (Skoglund 2004, 69). Kriisijohtamista ei voida suoraan erottaa tavanjohtamisesta vaan normaaliajalla tapahtuva johtaminen ja johtamiskulttuuri rakentaa pohjan kriisiajan johtamiselle (Seeck 2009, 8). Kriisin aikainen johtaminen ei siis ole erillinen johtamismuoto, mutta kriisitilanteille on kuitenkin olemassa raamit, joiden avulla on helpompi lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan kriisijohtamista kriisitilanteen iskiessä. On kuitenkin hyvä muistaa, että jokainen kriisi on yksilöllinen, eivätkä ne noudata mitään tiettyjä kaavoja, organisaation kriisitilanteen osallisina on kuitenkin aina ihmisiä, jotka ovat yksilöitä eikä heidän reaktioitaan voida täydellisesti ennakoita.

3.2 Kriisijohtamisen vaiheet ja suunnitelmallisuus

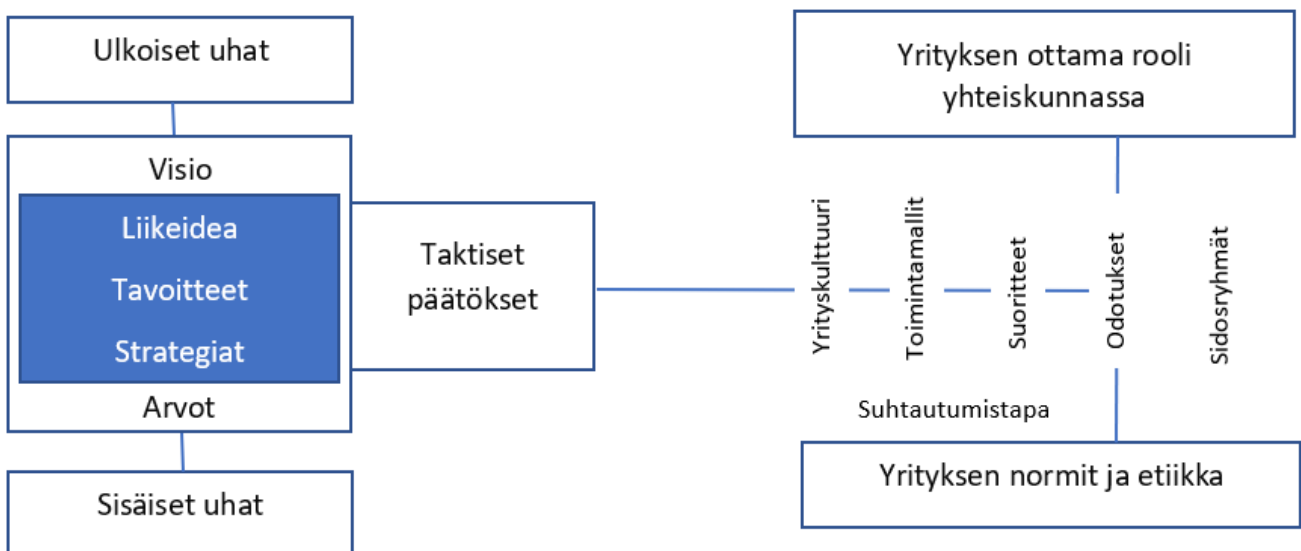
Johdolla ja toimintakulttuurilla on merkittävä rooli muutoskyvykkyydessä (Sinervo 2020). Se voi tarkoittaa kriisin epävarmassa alkutilanteessa selkeämpää johtamista ja viestintää, jonka avulla haetaan suuntaa henkilöstön kanssa ja poistetaan epävarmuustekijöitä. Henkilöstölle on tärkeää saada relevanttia informaatiota, siitä millaisia päätöksiä voidaan tehdä itsenäisesti ja mitä kysytään työnantajalta, selkeät ohjeet helpottavat työntekijän toimintaa muuten epävarman tilanteen keskellä.

Kriisitilanteissa työyhteisön työntekijöiden tukemisen tulee olla vakio toimintaa, jotta niiden toimintaa voidaan edesauttaa kriisissä (Seeck 2009, 6). Tämä vaatii organisaation toimintatapojen tuntemista ja ymmärtämistä, jonka avulla helpotetaan kriisitilanteessa

toimimista. Kriisi on tilanne, jossa aikaa ei ole käytettäväksi samalla tavalla, kuin normaali oloissa ja kriisijohtamisesta vastaavien henkilöiden pitää osata toimia kriisin vaatimalla nopeudella.

Työnantajan rooli organisaation fokuksen varmistamisessa on työntekijöiden kokoaikainen tiedottaminen siitä, missä mennään. Näihin tehtäviin tulee keskittyä niin, että ne palvelevat organisaation sen hetkisiä tavoitteita ja annetaan selvennysapua sekä päivitetään tietoja niin, että kaikki tietävät koko ajan missä mennään. (Hougaard ym. 2018, 188.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu kriisivalmiuden luomista. Mitä osatekijöitä ja asioita organisaation on syytä ottaa huomioon, kun lähdetään suunnittelemaan strategista ja operatiivista toimintaa kriisitilanteiden varalle.



Kuvio 2. Kriisivalmiuden luominen (Skoglund 2004,12).

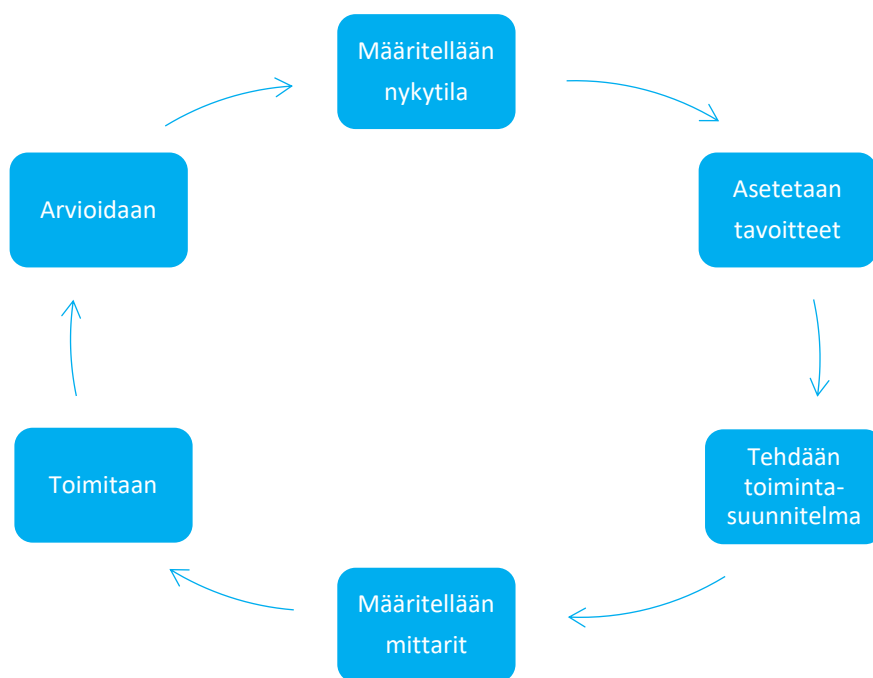
Kuvio 2 antaa osviittaa siitä, mitä asioista organisaation on syytä ottaa huomioon, kun lähdetään luomaan kriisivalmiutta. Kriisivalmiuden luominen lähtee siitä, että selkeytetään organisaation tavoitteet, toiminta-ajatukset ja strategiat, mitä organisaatio tekee, mitkä ovat sen arvot ja visio sekä millaisena se haluaa tulla nähdyksi ja koetuksi (Skoglund 2004, 12). Uhat jaetaan ulkoisiksi ja sisäisiksi riskin aiheuttajan mukaan.

Skoglundin (2004, 12) mukaan taktisten päätösten tulisi mukailla yrityksen arvoja, visiota, liikeideaa, tavoitteita ja strategiaa, koska yhtenäisillä toimintatavoilla ja malleilla tuetaan jo

olemassa olevaa - ja rakennetaan vahvempaa organisaation kulttuuria. Lehtosen (2009, 11) toteaa, että näiden päätösten tulisi olla osa organisaation toimintojen kokonaisuutta, joiden avulla määritellään organisaation toiminta ja tavoitteet sen keskeisiin sidosryhmiin.

Organisaation sidosryhmien odotukset muodostuvat sen mukaan, mikä on yrityksen toiminta-ajatus, millaisen roolin organisaatio on ottanut yhteiskunnassa, sekä miten yritys on tukenut koulutusta, järjestöjä tai vihreitä arvoja. Odotuksiin vaikuttavat myös organisaation omat normit ja etiikka (Skoglund 2004, 12). Kaikki edellä mainittu määrittelee sen, miten sidosryhmien odotuksen kriisinjohtamisesta muodostuvat, kun kriisitilanteen käsitteleminen tulee organisaatiossa ajankohtaiseksi.

Alla olevassa kuviossa on esitetty normaaliajan suunnitelmallisen johtamisen piirteitä ja niitä osia, joista se koostuu.

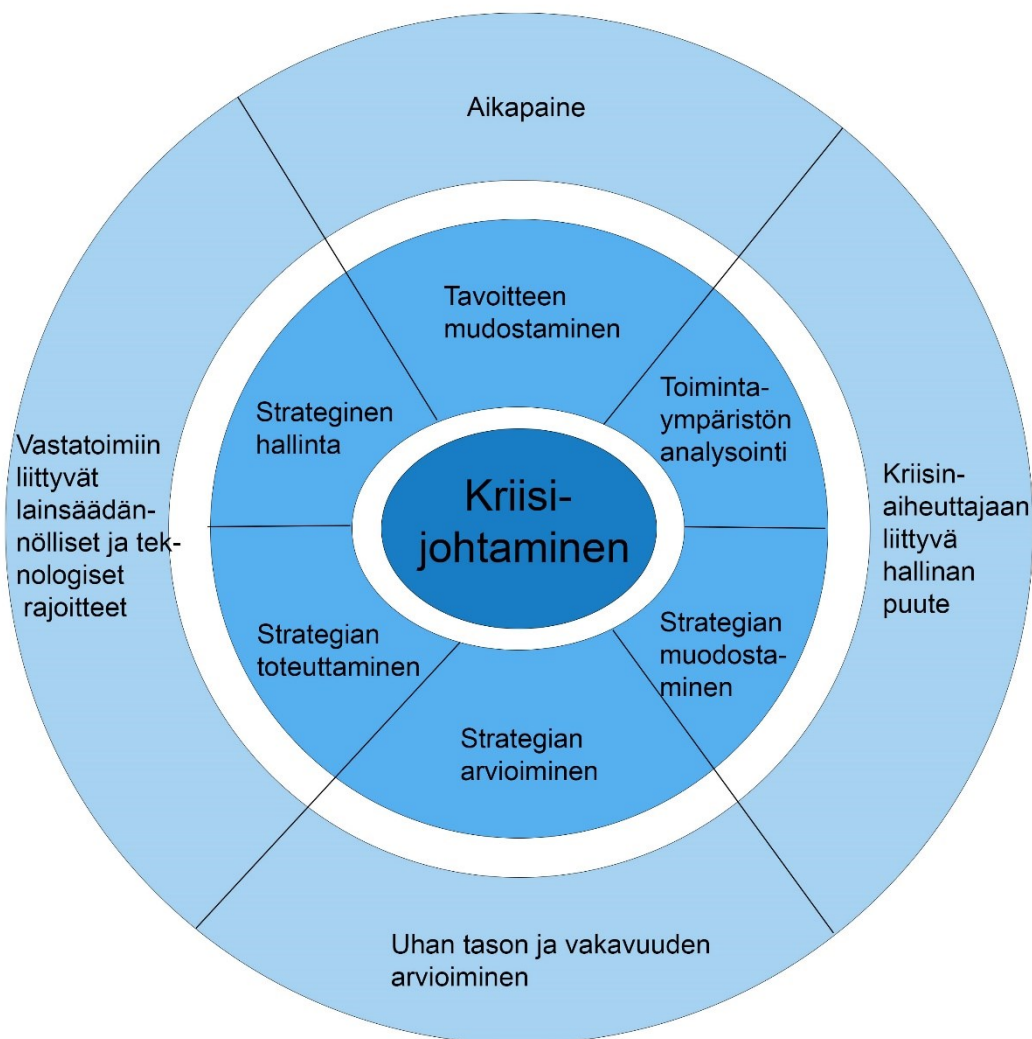


Kuvio 3. Suunnitelmallinen johtaminen (Juuti 2016, 51).

Normaalitilassa päämäärähakuinen johtaminen seuraa usein yllä olevan kuvion 2 mukaista toimintaa, tietenkin jokaisessa päämäärässä on omat nyanssinsa, jotka voivat hieman muokata johtamista. Päämäärähakuinen toiminta on usein suunniteltua ja suunnitelmallista toimintaa. Johtamisen keskiössä on tasapainottaa asioiden- ja ihmisten johtaminen niin, että kumpaankin on tarvittavat resurssit, jotta tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Suunnitelman erilaiset

tehtävät ovat jaettu pieniin osiin ja niiden parissa työskentelevät työntekijät ovat valmisteltu ja ohjattu suorittamaan kyseinen toiminta. Tehtävien vaatimuksista, edistymisestä ja saavuttamisesta raportoidaan esimiehen ja alaisten välillä. Myös normaalioloissa voidaan kohdata johtamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä haasteita. (Juuti 2016, 54.)

Kuviossa 3 tarkastellaan kriisijohtamista sen strategisesta näkökulmasta.



Kuvio 4. Kriisijohtaminen strategisen johtamisen näkökulmasta (Seeck 2009, 15).

Yllä olevassa kuviossa 3 on esitetty kriisijohtaminen strategisen johtamisen näkökulmasta. Aiemmin esitettyssä kuviossa 2 oli suunnitelmallisen johtamisen vaiheita ja voidaan todeta, että kriisijohtaminen noudattaa samaa kaavaa toiminnoiltaan (keskimmäinen ympyrä), mutta kriisitilanne luo jokaiselle tehtävälle omat rajoituksensa (Seeck 2009, 14).

Strateginen kriisijohtaminen lähtee liikkeelle tavoitteen asettamisesta, todennäköisesti kriisitilanteessa se on joko kriisin välttäminen tai siitä selviäminen mahdollisimman pienillä vahingoilla. Tähän kuitenkin normaaliajan johtamiseen verrattuna tuo haasteen se, että kriisit yllättävät ja vaativat nopeaa toimintaa (Karhu & Henriksson 2008, 19) eli organisaatiolla on aikapaine muodostaa realistiset tavoitteet (Seeck 2009, 14).

Toimintaympäristön analysointi ja strategian muodostamisen haasteita luo kriisinaiheuttajan hallintaan liittyvä puute. Covid-19-pandemiassa sen hallinnan puutteiksi voidaan todeta sen ennen näkemättömyys, viruksen levinneisyys ja vauhti millä se levisi sekä tarttuvuus ja se, ettei varmaa hoitokeinoja ollut olemassa. Pandemia vaikutti myös työvoiman saatavuuteen sekä liikkuvuuteen ja organisaatioiden oli otettava huomioon henkilöstönsä terveydellinen näkökulma. (Deloitte 2020.) Strategian arvioiminen Covid-19 aikana oli haastavaa, koska virus oli tuntematon ja sen uhan tasoa ja vakavuutta oli vaikea arvioida.

Strategian toteuttaminen eli kriisijohtamisen operatiivinen osuus ja hallinta on pitkälti kiinni organisaatiosta, sen johdosta ja kriisiryhmän toiminnasta kuitenkin unohtamatta valtioiden ja muiden toimijoiden asettamaa byrokratiaa sekä teknologian luomia haasteita, jotka usein vaikeuttavat ja hidastavat kriisijohtamisen toimintaa. Esimerkiksi etätöihin siirtyminen tai lomautuksien aloittaminen ei tapahdu hetkessä vaan se vaatii oman aikansa ja tietyt toimenpiteet ollakseen laillinen. Lomautus esimerkiksi vaatii työnantajalta selvityksen lomautuksesta ja työntekijälle on tarjottava mahdollisuus kuulemiselle (Tehy 2021).

Vaikka kriisijohtaminen ja normaalioloissa johtaminen noudattavat lähtökohtaisesti samaa kaavaa on strategisessa kriisijohtamisessa omat piirteensä ja haasteita, jotka pakottavat organisaatiot valmistautumaan kriisiin, jo normaaliajan strategiassa. Johtamisesta tulee kriisijohtamista, kun ei ole aikaa johtaa enää niin kuin ennen ja johtamista on pakko toteuttaa kiireellä eikä aika riitä testaamiseen ja pohtimiseen.

3.3 Tunneäly

Työnantajan johtaminen kriisitilanteessa tulisi olla tiedolla johtamisen sijaan pehmeää johtamista, jossa korostuvat taito kuunnella ja tukea (Sinervo 2020). Tämä on syytä ottaa huomioon, sillä etenkin poikkeustilanteissa tunteet vaikuttavat työntekijöissä vahvemmin kuin tieto. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja tulkita tunteiden merkitystä ja hyödyntää sitä ongelmanratkaisu ja vuorovaikutustilanteissa (Perho 2019, 66). Johtajat ja johtaminen vaativat

tunteiden ymmärtämistä, koska niitä ei voi poistaa, ne ovat läsnä jokaisessa tilanteessa ja henkilössä (Tuominen 2018, 51).

Kasken (2012, 74) toteaa, että organisaatioissa vuorovaikutus on aina läsnä ja siinä on vähintään kaksi osapuolta. Se miten vuorovaikutus tilanteisiin suhtaudutaan, määrittelee hyvin pitkälle sen, miten henkilö kokee tuleensa vastaanotetuksi, tuetaanko ja kuunnellaanko häntä vai kammitetaan ja sivutetaan (Kaski, 74–75). Kriisitilanteissa, jotka ovat jo lähtökohtaisesti pelottavia ja ahdistavia on työnantajan sekä työntekijän vuorovaikutuksella entistä isompi merkitys. Jos työntekijä kokee tulleensa kuulluksi ja ymmärretyksi on hän dynaamisempi, vastaanottavaisempi ja halukkaampi näkemään vaivaa yhteisen hyvän puolesta. Tunneällyn avulla opitaan ymmärtämään paremmin tunteiden, tekojen ja ajattelun välisiä yhteyksiä. Ymmärtämällä näitä yhteyksiä on helpompi kohdata ongelmia ja löytää niihin ratkaisuja. (Tuominen 2018, 61).

3.4 Kriisiresilienssi

Käsitteenä resilienssi on monisyinen ja laaja, sillä tarkoitetaan yksilön ja yhteiskunnan ominaisuuksia kestää ja reagoida muuttuviin tilanteisiin (Turvallisuuskomitea 2017). Resilienssin perimmäinen tarkoitus on jatkuvuuden turvaaminen myös kriisitilanteissa, perustalle resilienssille rakennetaan normaalioloissa. Covid-19-pandemian kaltainen kriisi on vain yksi useasta kriisistä, joita tulemme kohtaamaan (Brouselle ym. 2020, 392), mutta sen avulla voimme kasvattaa kriisiresilienssiä organisaatio sekä globaalilla tasolla. Covid-19-pandemian takia voidaan oppia maailmanlaajuisesti erilaisista kriisinhallinta ja sopeutus keinoista, joita pystytään käyttämään hyväksi Covid-19-pandemian jälkeisissä kriiseissä.

Brousellen ym. (2020, 393) mukaan tieteelliset todisteet viittaavat siihen, että resilienssin muodostaneet yhteisöt kokevat kriisinvaikutukset vähemmän vakavasti ja toipuvat niistä nopeammin. Resilienssin muodostuminen lähtee kuitenkin liikkeelle yksilöistä ja yhteisön resilienssi muodostuu vasta, kun tarpeeksi usea yksilö on muodostanut resilienssin. Jos työnantajan resilienssi on heikko eli se ei siedä painetta ja sen toimintakyky sekä itseymmärrys on huonoa vaikuttaa tilanne koko organisaation toimintaa ja heikentää yksilön ja yhteisön mahdollisuutta muodostaa resilienssi kriisiä vastaan. (Kortesuo 2016, 30.)

3.5 Kriisijohtamisen arviointi

Minkään kriisitilanteen johtaminen ei ole puhtaasti onnistunutta tai epäonnistunutta, vaan lopputulos on usean eri osatekijän summa (Seeck 2009, 14). Se miten usean osatekijän kohdalla onnistutaan tai epäonnistutaan, kertoo paremmin, hoidettiinkö kriisitilanne enemmän onnistuneesti vai epäonnistuneesti. Merkittävää kriiseissä on niistä tulevaisuuden varalle saatu oppi, ettei samoja virheitä pääse tapahtumaan (Seeck 2009, 14). Deloitte (2021,49) mukaan kriisitilanne on aina syytä priorisoida kaiken muun edelle ja etenkin epävarmoissa olosuhteissa organisaation on syytä huolehtia kyvystään tehdä nopeita, oikea-aikaisia päätöksiä ja ylläpitää toimintakykyään. Alla olevassa kuviossa 1 kuvataan kattavasti kriisijohtamisen arviointimallia, jossa on tuotu esille onnistuneen ja epäonnistuneen kriisijohtamisen piirteitä.

Taulukko 1. Kriisijohtamisen arviointimalli: onnistuneet ja epäonnistuneen kriisijohtamisen piirteitä (Seeck 2009, 10, mukailen Pearson & Clair 1998).

Kriisijohtamisen piirre	Epäonnistuneet lopputulokset	Välimaaston lopputulokset	Onnistuneet lopputulokset
1. Varoitussignaalien havaitseminen	Signaalit uhkaavasta kriisistä ohitetaan. Kriisi iskee organisaatioon yllätyksenä.	Signaalit potentiaalisesta kriisistä saavat organisaation valmiustilaan.	Signaalit havaitaan aikaisin ja organisaatio aloittaa asianmukaiset toimet.
2. Kriisin leviäminen	Kriisi leviää organisaation ulkopuolelle. Ulkoiset sidosryhmät tulevat kriisin osallisiksi.	Vahinko organisaation ulkopuolella on vähäinen.	Merkittävimmät vaikutukset rajoittuvat organisaatioon. Kriisistä ei aiheudu kuolemantapauksia tai vahinkoa sidosryhmille.
3. Toiminnan jatkuminen	Kaikki organisaation toiminnot suljetaan.	Toiminta-alueet, joille kriisi on eniten vaikuttanut suljetaan tilapäisesti. Vaikutukset palvelujen tuottamiselle ovat vähäiset.	Toiminta jatkuu normaalisti kriisin aikana ja jälkeen. Kriisillä ei ole vaikutuksia palvelujen tuottamiseen.
4. Vaikutukset oppimiseen	Kriisistä ei opita. Organisaatio tekee samat virheet vastaavien tilanteiden tapahtuessa.	Oppimista tapahtuu, mutta oppiminen on keskittynyt harvoin yksiköihin tai yksilöihin.	Organisaatio muutta toimintamallejaan kriisin seurauksena. Opittua hyödynnetään tulevien tilanteiden käsittelyssä.
5. Maineen hallinta	Organisaatio kärsii pitkäaikaiset negatiiviset jälkiseuraukset. Tehottoman kriisijohdon takia yhteisö näkee organisaation petturina tai vihollisena.	Kriisin kielteiset vaikutukset ovat lyhyesti käsitellut. Yhteisö näkee virheet kriisijohdon piirteinä, mutta jatkaa palvelujen käyttämistä kuten normaalistikin.	Organisaation imago paranee tehokkaan kriisijohdon takia. Organisaatio nähdään sankarillisena, huolehtivana, välittävänä ja itsekin olosuhteen uhrina.
6. Resurssien saatavuus	Organisaatio kompuroi eteenpäin: resurssit kriisin kohtaamiseen puuttuvat.	Organisaatio kompuroi eteenpäin haalien kasaan omaa ja muiden antamaa ad hoc -tukea.	Organisaation ja ulkopuolisten sidosryhmien resurssit ovat valmiina käytettäväksi tarvittaviin toimiin.
7. Päätöksenteko	Päätökset tehdään hitaasti, sisäisiä ristiriitoja. Päätöksenteko ei perustu riittävään tietoon.	Päätökset tehdään hitaasti, organisaation ulkopuolisia jännitteitä.	Ajallaan ja asianmukaisesti tehdyt päätökset. Päätöksenteko perustuu faktoihin.

Taulukko 1. Kriisijohtamisen arviointimalli: onnistuneet ja epäonnistuneen kriisijohtamisen piirteitä (Seeck 2009, 10, mukailen Pearson & Clair 1998).

Yllä esitetty taulukko 5 esittää kriisijohtamisen arviointimallia, jossa on kuvattu onnistuneen ja epäonnistuneen kriisijohtamisen piirteitä. Kriisijohtamista tarkastellaan seitsemän piirteen

kautta ja ne kuvaavat sitä millaiset lopputulokset viestivät kriisiaikaisen johtamisen onnistumisesta ja millainen lopputulos on, jos kriisijohtamisessa on epäonnistuttu. Näitä kaikkia seitsemää arviointipistettä tarkastelemalla saadaan melko kattava käsitys siitä, millaisia tekijöitä vaaditaan, että organisaatio onnistuu kriisijohtamisessa. Arviointimalli ei ole täydellinen, mutta sen avulla voidaan rakentaa viitekehys siitä, millaisissa kriisijohtamisen piirteissä onnistuttiin ja missä on vielä kehittämisen varaa.

Ensimmäinen arviointipiste on varoitussignaalien havaitseminen, jossa arvioidaan miten organisaatio huomio mahdolliset varoitussignaalit ja miten se reagoi näihin havaittuihin signaaleihin. Onnistunut lopputulos on, että organisaatio havaitsi signaalit ajoissa ja suhtautuisi niihin vakavasti ja aloitti vaadittavat toimenpiteet. Lopputulos katsotaan epäonnistuneeksi, jos organisaatio on ohittanut signaalit eikä minkäänlaisia varatoimia aloitettu. Usein näissä tilanteissa kriisi yllättää lopulta organisaation, eikä se pysty vaikuttamaan tapahtumien kulkuun tai lopputulokseen (Skoglund 2004, 74).

Toinen arviointipiste koskee kriisin leviämistä, sitä kuinka laajalle kriisin vaikutukset kantautuvat. Onnistuneen kriisijohtamisen avulla vaikutukset saadaan rajattua pelkästään organisaation sisälle, eikä kriisi aiheuta vahinkoa ulkoisille sidosryhmille. Epäonnistuminen tarkoittaa sitä, että organisaation sisäiset, mutta myös ulkoiset sidosryhmät joutuvat osaksi kriisiä.

Kolmas arviointipiste käsittelee toiminnan jatkumista, mitä organisaation ja sen sidosryhmien toiminnalle tapahtuu kriisin aikana. Onnistunut kriisijohtaminen takaa toiminnan jatkumisen koko kriisiajan ja sen jälkeen eikä sillä ole vaikutusta näkyvästi sen toimintaan. Covid-19 aikana useilla organisaatioilla oli edessä etätyöskentelyyn siirtyminen, hygienian huomioon ottaminen sekä palvelukapasiteetin rajoittaminen (EK 2020, 29–30). Epäonnistunut kriisijohtaminen tarkoittaa sitä, että organisaation kaikki toiminnot suljetaan, mikä vaikuttaa laajasti niin sisäisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiin.

Neljännessä arviointipisteessä kriisijohtaminen on ollut käynnissä ja siirrytään kriisistä oppimiseen. Organisaatio, joka on onnistunut kriisijohtamisessa muuttaa ja mukauttaa toimintamallejaan kriisitilanteessa ja kehittää kriisin aikana opittuja asioita myös tulevaisuuden varalle. Oma toimintaa arvioidaan ja sitä peilataan kriisin suhteen asetettuihin tavoitteisiin, mitkä asiat onnistuivat ja mitkä eivät, miten niitä voidaan nyt sekä tulevaisuudessa kehittää ja

parantaa (Ojala 2018, 191). Epäonnistunut organisaatio ei opi kriisistä ja se saattaa toistaa samoja virheitä myös seuraavan kriisitilanteen aikana.

Viides arviointipiste liittyy kriisin mukana tulevaan maineen hallintaan. Organisaatiolla on maineeseen liittyen sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä ja viestintää heille kuuluu hoitaa eri tavoilla. Sisäinen viestintä tulee hoitaa ennen ulkoista (Kortesuo 2016, 125). Maineen hallinnassa onnistunut organisaatio voi jopa hyötyä kriisitilanteesta. Onnistuneesti suunniteltu ja hoidettu viestintä voi näyttäytyä positiivisessa valossa sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille ja kasvattaa organisaation arvostettavuutta näiden silmissä. Maineen hallinnassa epäonnistuneella organisaatiolla voi olla edessään pitkäkestoisia ja siihen negatiivisesti vaikuttavia seurauksia.

Kuudes arviointipiste sisältää resurssien saatavuuden kriisin ja sen jälkihoidon aikana. Kriisijohtamisessa onnistuneella organisaatiolla on jo valmiiksi strategiassa otettu huomioon kriisien mahdollisuus ja niihin on varauduttu erilaisilla suunnitelmissa ja ohjeilla, joissa määritellään, kuinka toimitaan, kun kriisi iskee. Kuka on vastuussa mistäkin asiasta, mitkä asiat priorisoidaan ja keneltä saadaan apua tarvittaessa. (Kortesuo 2016, 113.) Kriisijohtaminen on epäonnistunut, jos organisaatio ei ole varautunut mitenkään, eikä olemassa olevat resurssit riitä kriisin kohtaamiseen.

Seitsemäs arviointipiste koskee päätöksentekoa. Kriisijohtamisessa on tärkeää, että päätöksenteko on nopeaa, mutta perustuu aina faktoihin. Tehdyistä päätöksistä pitää tiedottaa niille sidosryhmille, jotka kyseistä tietoa tarvitsevat. Epäonnistunut kriisiaikainen päätöksenteko on ristiriitaista ja se tehdään hitaasti, eikä sitä perustella faktoilla. Etenkin Covid-19-pandemian kaltaisen pelontunteita herättävän ja ennen näkemättömän kriisin aikana, ajankohtainen ja faktatietoon perustuva päätöksenteko on ollut välttämätöntä, muuten työntekijät ovat täyttäneet tiedon tarpeensa muista tiedonlähteistä (Kortesuo ym. 2014, 178) ja näissä olosuhteissa täysin tai osittain väärän informaation saaminen on haitallista kriisijohtamisen kannalta.

Lisäksi kriisitilanteessa jokaisella näistä tehtävistä on rajoituksia, jotka koskevat aikapainetta sekä kriisin aiheuttajan hallinnan puutetta, joka vaikuttaa toimintaympäristön analysointiin ja strategian muodostamiseen. Uhan tason ja vakavuuden arvioiminen vaikuttavat strategian valintaan ja kriisitilanteen vastatoimiin. Kriisijohtamisen arviointimallissa kuitenkin korostetaan sitä, että kriisijohtaminen ei ole koskaan täysin onnistunut tai epäonnistunut vaan lopputulos

on yhdistelmä näitä kumpaakin ja tärkeämpää on oppia tulevaisuuden kriisejä varten ja välttää samankaltaisten virheiden toistamista. (Seeck 2009, 14.)

3.6 Kriisistä oppiminen

Edellä kuvatun kriisijohtamisen arviointimalli on hyvä työkalu kartoittaa niitä tekijöitä missä onnistuttiin ja missä ei oltu niin vahvoja sekä lähteä työstämään esille tulleita tekijöitä. Organisaatio voi nimittäin vaikuttaa arviointimalliin vielä kriisin jälkeen nimenomaan kriisistä oppimisen kohdalla. Organisaatio, joka muuttaa toimintamallejaan kriisin seurauksena ja hyödyntää niitä tulevaisuuden tilanteissa on onnistunut kriisijohtamisessa paremmin kuin organisaatio, joka ei tätä toimenpidettä toteuta.

Organisaatiokriisit ovat aina kauheita ja epätoivottuja tilanteita, mutta niitä ei tule ajatella pelkästään negatiivisessa valossa. Usein työyhteisöt toipuvat kriiseistä hitaasti ja ne jättävät pysyviä jälkiä organisaatioihin. Tästä syystä kriisin läpikäyminen koetaan työläänä ja turhana, kun toiveena on vain palata normaalitilaan ja jatkaa toimintaa. Jos kriisi jätetään läpikäymättä, voi se jättää traumoja niin organisaatioon, kuin myös sen sidosryhmiin, etenkin työntekijöihin. (Korpinen & Lindström 2020, 145.) Läpikäymätön kriisi voi vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon suhtautumiseen, kasvattaa epäluottamusta ja vähentää sitoutumishalukkuutta (Seeck 2009, 11).

Kriisin jälkihoito ei näy usein organisaatiosta ulospäin, mutta sisäisesti sen pitäisi näkyä ja siitä pitäisi pystyä keskustelemaan mahdollisimman avoimesti ja kattavasti eri sidosryhmien kanssa (Kortesuo 2016, 171). Saarelma-Thielin (2009, 94) toteaa, että kriisi kannattaisi ajatella mahdollistajana ja kasvualustana organisaation kehitykselle. Korpisen ja Lindströmin (2020, 149–150) mukaan olkoon kriisijohtaminen ja -viestintä sitten enemmän onnistunut tai epäonnistunut aina on mahdollisuus kehittyä organisaationa, jos ei muuten niin läpikäyminen välittää osallisille organisaatiosta inhimillisempää ja välittävää kuvaa. Lisäksi kriisistä oppiminen voi yhdistä sen takia pirstaloituneen työyhteisön.

4 YKSILÖ KRIISISSÄ

Luvussa neljä määritellään työntekijän kokemus, inhimilliset tunteet ja sitoutuminen sekä perehdytään siihen, miten teorian pohjalta yksilöt toimivat ja kokevat kriisitilanteet.

4.1 Työntekijän kokemus

Työntekijän kokemus syntyy useista eri tekijöistä: miten työntekijä kokee työnsä, vastaavatko työn arvot ja tavoitteet työntekijän omia arvoja ja tavoitteita, onko vuorovaikutus johdon, esimiesten ja työkavereiden välillä työntekijän toiveiden mukaista ja millaisessa ympäristössä työtä tehdään (Leino 2019). Tällöin keskiöön nousee organisaatiokulttuurin merkitys ja se, miten siihen on otettu osaksi sen tarjoamat mahdollisuudet, rajoitteet sekä vuorovaikutus.

Morganin (2017, 7–8) mukaan työntekijäkokemusta pitää tarkastella kolmesta eri perspektiivistä työntekijän, organisaation sekä näiden perspektiivien päällekkäisyyksien kautta. Organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden kokemus organisaatiosta on yksinkertaisesti todellisuus siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Organisaation näkökulmasta taas työntekijäkokemus on se, miten organisaatio on suunnitellut ja rakentanut työntekijäkokemuksen. Tässä kuitenkin törmätään siihen ongelmaan, että organisaation ja työntekijän kokemukset eivät välttämättä kohtaa täysin, joten työntekijäkokemus on Morganin (2017, 7) mukaan se mistä asioissa työntekijä sekä organisaatio ovat samaa mieltä. Tässä opinnäytetyössä halutaan kuitenkin perehtyä nimenomaan työntekijän kokemukseen Covid-19-pandemian aikaisesta kriisijohtamisesta ja viestinnästä, jonka takia pääpaino on annettu työntekijän omalle kokemukselle, eikä organisaation suunnittelema työntekijäkokemukselle, jotta työnantajat voisivat saada ajankohtaista tietoa työntekijöiden kokemuksesta ja mahdollisesti hyödyntää sitä parantaakseen kriisijohtamista ja -viestintää, mutta myös työntekijäkokemusta.

Kasken (2012, 70) mukaan jokaiselle työyhteisönjäsenelle rakentuu organisaatiossa jonkinlainen rooli, jokainen ihminen tarttuu ja kuuluu työyhteisöön omalla tavallaan. Organisaatiossa ja yhteisöissä ihmiselle rakentuu identiteetti, johon tuodaan jotain omaa, mutta sitä rakennetaan myös organisaation mukaan. Tämä helpottaa työntekijän samaistumista työyhteisöön ja on heille tärkeää, koska se on usein keskeinen osa ihmisen elämää. Organisaation kohtaamien muutos- ja kriisitilanteiden yhteydessä koettu oman

aseman menetys voi vahingoittaa työidentiteettiä pysyvästi ja voi käynnistää primitiivistä puolustautumista, vihaa ja ahdistusta. (Kaski 2012, 70–71).

Suhde työhön on lähtökohtaisesti tunnesävytteistä. Siihen voidaan olla sitouduttu täysillä tai suhtautuminen voi olla hyvin katkeraa, näitä tuskallisuuden tunteita aiheuttaa hyvin usein epävarmuutta lisäävät tilanteet kuten muutokset, kriisit ja erilaiset prosessit (Juholin 2008, 38). Työntekijän sitoutuminen ei ole vakaa tila, vaan se voi vaihdella suuresti etenkin kuormittavaa stressiä ja epätietoisuutta aiheuttavien tilanteiden seurauksena. Työntekijäkokemuksen muodossa tehty sitouttaminen on työnantajalle ensiarvoisen tärkeää. Myös tulevaisuuden näkymien ja työnantajabrändin kannalta työntekijän kokemukseen panostaminen organisaation kaikissa vaiheissa on merkittävää, sillä positiivisista ja negatiivisista kokemuksista viestitään usein eteenpäin. (Leino 2019.)

Työntekijän kokemus on osittain sidottu siihen, kuinka merkitykselliseksi hän työnsä ja työnantajansa kokee, merkityksellisyys tarjoaa keinon selviytyä ja taistella monimutkaisissa ja epävakaisissa nyky maailman olosuhteissa, jossa strategiat ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti (Hougaard ym. 2018, 95).

4.2 Inhimilliset tunteet

Organisaation sidosryhmät koostuvat ihmisistä ja spontaaneista tunnereaktioista (Skoglund 2004, 38). Kriisijohtamista suunniteltaessa ja toteuttaessa tämä on hyvä ottaa huomioon, koska ihmisten reaktioita ei voida täysin ennustaa ja ne voivat vaihdella suuresti henkilöstä ja tilanteesta riippuen.

Empaattisella ja avoimella toiminnalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden psykologisiin sekä inhimillisiin kriisireaktioihin ja rauhoittaa kriisi tilannetta (Karhu & Henriksson 2008, 103). Tästä syystä johtavalta taholta vaaditaan suurta empatiaan ja ymmärrystä, sillä kriisitilanne on henkilöstölle alkuun usein pelottava ja voi aiheuttaa vihan sekä turhautuneisuuden tunteita. Nämä tilanteet vaativat organisaatiolta nopeita toimenpiteitä, jotta kriisi ei pääse paisumaan työntekijöiden keskuudessa entistä pahemmaksi (Skoglund 2004, 39).

Eri sidosryhmillä on usein erilaiset tiedontarpeet, jotka on syytä ottaa huomioon kriisijohtamista ja -viestintää suunnitellessa ja toteutettaessa (Seeck 2009, 8). Näiden ryhmien tarpeet liittyvät tiedon saannin nopeuteen, sisältöön sekä käytettyihin kanaviin. On parempi, että organisaation

suunnitellut ja käyttöön otettavista toimenpiteistä viestitään mahdollisimman nopeasti henkilöstölle ennen, kuin he saavat tiedon muista lähteistä. Nopea ja avoin informointi kasvattaa työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta, kun taas ulkopuolelta saatu informaatio heikentää edellä mainittua ja voi lisäksi olla harhaanjohtavaa tai täysin väärää (Kortesuo 2016, 31).

Lehtonen (2009, 32) toteaa, että ennakoivan kriisiviestinnän avulla voidaan hallita niitä tunnereaktioita, joita mahdollinen kriisitilanne aiheuttaa. Tällöin läpinäkyvyys ja transparenssi auttavat luottamuksen säilyttämistä, jos kriisitilanne tapahtuu. Myös psykologinen sopimus voi vahingoittua epävarmassa tilanteessa, työnantajaan rakennettu luottamus voi murentua eikä se välttämättä palaudu kriisin jälkeen enää aiemmalle tasolle (Saarelma-Thelma 2009, 24). Tästä syystä työntekijöiden erilaiset tarpeet tulisi ottaa huomioon myös kriisitilanteessa. Kriisistä selviytyminen voi aiheuttaa organisaatiolle toiminnan jatkumiselle suurta vahinkoa, jos työntekijöiden luottamus, motivaatio ja sitoutuminen heikkenevät tai katoavat kriisin myötä.

Kun työntekijät kokevat, että heihin luotetaan hekin luottavat vahvemmin organisaatioonsa. Hougardin ym. (2018, 216) mukaan luottamuksella on merkittävä vaikutus merkityksellisyyden, sitoutumisen ja tuloksellisuuden tunteisiin. Sen ympärille rakentuneilla organisaatiokulttuureilla on puolellaan todellinen etu muihin organisaatioihin verrattuna. Työnantajilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja luottamuksen syntymiseen oman käyttäytymisen, strategian sekä organisaatiokulttuurin kautta.

4.3 Sitoutuminen

Viitalan (2013, 85) mukaan sitoutumisen käsite on monisyinen ja laaja ilmiö, se on henkilön psykologinen suhde siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Jossakin yhteyksissä sitoutumisesta puhutaan myös työntekijän ja organisaation välisenä psykologisena sopimuksena. Sitoutuminen on relationaalinen suhde, jota kuvaa lojaalius sekä luottamus. Ne ovat usein työsuhteina pitkäkestoisempia ja niihin liittyy muutakin, kuin vain taloudellisia hyötyjä, työntekijät kokevat kuuluvansa organisaatioon ja olevansa osa sitä. (Viitala 2013, 85–85).

Kun työntekijän työn ilo, itsearvostus ja turvallisuuden tunne työympäristössä heikkenee työhön sitoutuminen, työteho ja työn laatu lähtevät laskuun (Saarelma-Thiel 2009, 24). Työn epävarmuus voi heijastua psyykkisinä sekä somaattisina oireina ja vaikuttaa merkittävästi

työhön sitoutumiseen. Epävarmuus saa työntekijät etsimään vaihtoehtoja ja varmuutta, esimerkiksi etsimällä uusia työmahdollisuuksia. (Viitala 2013, 226). Työntekijät eivät yleisesti pidä siitä, ettei heillä ole minkäänlaista sanan valtaa ja usein silloin aletaan epäilemään kriisistä aiheutuvia muutoksia. Työntekijä, joka kokee voivansa vaikuttaa muutoksen sisältöön, siirtyy usein kannattamaan muutosta ja auttaa organisaatiota sen toteuttamisessa. (Myllymäki 2017, 87).

Kirjallista työsopimusta tehtäessä osapuolet solmivat myös psykologisen sopimuksen. Psykologinen sopimus yhdistää alaistaidot ja esimiestaidot keskenään ja alainen voi mahdollisesti suorittaa tehtävänsä jopa yli odotusten, jolloin esimies tukee häntä luomalla kehitys ja vaikutus mahdollisuuksia sekä antaa suoritetuista tehtävistä tunnustusta. Kun psykologinen sopimus toteutuu ja alaisella on positiivisia odotuksia, on hän motivoituneempi ja sitoutuneempi työnantajaansa. (Saarelma-Thiel 2009, 24.)

Henkilöstön organisaation sitoutumista pidetään organisaatiolle erittäin tärkeänä asiana toiminnan laadun, jatkuvan kehittymisen, tavoitteiden saavuttamisen sekä uudistumisen kannalta tarkasteltuna (Viitala 2013, 85). Sitoutumisen laadulla on yhteys työntekijän haluun pysyä organisaatiossa, työtyytyväisyyteen sekä arvostukseen organisaatiota kohtaan. Sitoutumiseen vaikuttaa myös työnantajan osoittama myötätunto, kunnioitus ja ymmärrys työntekijää kohtaan, ne ovat merkittäviä tekijöitä työnantajan menestyksen ja yrityksen kehittymisen kannalta. Turvallinen ja luotettava työympäristö ruokkii työntekijän positiivisia tunteita organisaatiota kohtaan ja positiiviset tunteet kasvattavat työnantajaan sitoutumista. (Hougaard ym. 2018, 212–216.)

5 KRIISIVIESTINTÄ

Luvussa viisi perehdytään kriisiviestinnän teoriaan ja tarkastellaan se eri osia suunnitelman, toimintavaiheiden ja järjestyksen kautta sen ominaisuuksiin. Kriisiviestinnän teoriaa pohjustetaan normaaliajan työyhteisöviestinnällä.

5.1 Työyhteisöviestintä

Juholin (2008, 25) mukaan tämän päivän työntekijä on aktiivinen, ajatteleva ja viestivä toimija. Eikä nykyajan organisaatiotyötä pystytä tekemään ilman vuorovaikutustaitoja kykyä puhua selkeästi, kuunnella ja antaa palautetta ja kirjoittaa ymmärrettävästi. Etenkin esimiehiltä ja johdolta vaaditaan taitoa ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja kommunikoida heidän kanssaan erilaisten tilanteiden vaatimalla tavalla.

Työyhteisöviestintä on yrityksen sisäistä viestintää eli tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan yrityskuvaa, viestitään työntekijöille erilaisista toimenpiteistä sekä muutosten syistä ja sitoutetaan henkilöstöä. Työyhteisöviestinnän tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena organisaation strategiasta ja tavoitteista, muutoksista sekä taloudesta ja niiden avulla parantaa töiden tehokkuutta ja sujuvuutta. Sisäinen viestintä on myös tehokas keino tehdä sisäistä markkinointi ja juurruttaa henkilöstöä organisaatioon sekä vaikuttaa heidän mielikuvaansa organisaatiosta. (Joki 2018, 189.)

Organisaation normaaliajan viestintäkulttuuri luo vankan pohjan onnistuneelle kriisiajan viestinnälle (Seeck 2009, 15). Toimiva tiedonkulku on toimivan organisaation perusedellytyksiä, muuten organisaation sisäiset sidosryhmät voivat kokea epävarmuutta työnantajaansa kohtaan. Toimivat työyhteisö, jossa ollaan avoimia ja luotetaan toisiinsa, pärjää kriisitilanteissa huomattavasti paremmin kuin ne organisaatiot, joissa ei ole työyhteisöviestintää. (Joki 2018, 190–191.)

5.2 Kriisiviestinnän määritelmä

Seeckin (2009, 14) mukaan organisaation oma viestintäkulttuuri on merkittävä tekijä kriisiajan viestinnän onnistumisessa ja sen rooli osana kriisijohtamista on muuttunut yhä näkyvämmäksi osaksi ja sen potentiaali ymmärretään yhä strategisemmaksi. Tehokas kriisi aikainen viestintä vaatii tehokkaan ja toimivan työyhteisöviestinnän tuekseen. Organisaation oma

viestintäkulttuuri on merkittävä tekijä kriisiajan viestinnän onnistumisessa (Seeck 2009, 14.) Kuten kriisijohtamista käsittelevässä kappaleessa mainittiin, on organisaatiolla kriisiryhmä ja tähän ryhmään kuuluu osana myös kriisiviestinnästä vastaavia henkilöitä, kuten kriisiryhmän myös heidän toiminnassaan on tärkeää autonomisuus.

Kriisijohtamista ja -viestintää ei ole mielekästä erottaa täysin toisistaan vaan kriisiviestintä on vahvasti osa kriisijohtamista. Oikea-aikainen, tehokas ja luotettava sisäinen sekä ulkoinen viestintä ovat merkittävä osa kriisitilanteen hallintaa (Turvallisuuskomitea 2017). Viestinnän luotettavuuden edellytyksenä on selkeys, riittävyys ja tiedon oikeellisuus. Kriisin saavuttaessa organisaation kriisiviestinnän tulisi olla mahdollisimman nopeaa ja johdonmukaista, tarjota relevanttia informaatiota, jotta kriisiin osataan suhtautua sen vaatimalla vakavuudella ja tarvittavat toimenpiteet voidaan aloittaa heti (Seeck 2009, 15).

Lehtosen (2009, 10) mukaan kriisiviestinnän tehtävä on kommunikaation keinoin lieventää kriisin kielteisiä seuraamuksia. Viestinnän lisäksi poikkeustilanteissa organisaatioiden toiminta kokonaisuuteen kuuluu myös yleisjohtamista, strategisten tavoitteiden implementointia poikkeustilanteeseen suhteutettuna. Kortesus (2016, 22) toteaa, että kriisissä punnitaan sisäinen johtajuus, miten saadaan organisaatio viestimään ja kuuntelemaan haluttua viestintää kriisin läpi ja toimimaan viestinnän mukaisesti.

Kriisiviestinnän ei ole tarkoitus käskyttää organisaatiota toimimaan juuri yhdellä tapaa, mutta tarjota ohjeistusta, jonka avulla kriisistä selvitään mahdollisimman onnistuneesti. Kriisin aikana tarvitaan paljon etenkin sisäistä viestintää, organisaation kaikki työntekijät pohtivat, miksi jotain asioita saa tehdä ja toisia ei, miksi toimitaan tietyllä tavalla eikä toisella tavalla. Aktiivisen sisäisen viestinnän avulla pidetään työntekijät kartalla kriisistä ja vältetään tiedon hankkimista ulkoisista lähteistä, etteivät työntekijät saa väärää informaatiota. (Kortesus 21–23.)

5.3 Kriisiviestinnän suunnitelma

Kriisiviestintäsuunnitelma on organisaatiolle tietopaketti, joka keskittyy määrittelemään kriisiajan työnjaon, vastuut, prosessit ja viestintäkanavat. Suunnitelma suhteutetaan tietenkin organisaation kokoon ja tarpeisiin, isommalla organisaatiolla on usein kattavampi ja moniulotteisempi kriisiviestintäsuunnitelma, kuin pienellä organisaatiolla. Etenkin isossa organisaatiossa, jonka henkilöstömäärä on suuri ja toiminta vaikuttaa heihin laajasti on tehtävä suunnitelma, jossa jokainen viestintään osallistuva tietää etukäteen oman roolinsa ja

vastuualueensa kriisiviestinnässä. Kriisiviestintäsuunnitelman tehtävä on varmistaa oikeanlainen toiminta kriisitilanteessa. (Korteso 2016, 111.)

Kriisiviestintäsuunnitelmaan on syytä laatia perusosa, joka on selkeä, tiivis ja mahdollisesti visuaalinen, että se on helppo kouluttaa organisaatiolle ja ottaa käyttöön kriisin aikana (Korteso 2016, 113). Kahden tai useamman ihmisen välillä ei ole täysin samanlaisia ajatusmalleja, jotka välittävät viestit juuri sellaisena kuin niiden laatija on tarkoittanut, jonka takia suunnitelmalta vaaditaan selkeyttä ja helposti ymmärrettävyyttä (Salminen 2014, 254–255). Suunnitelman perusosa on syytä olla hyvin jäsennelty ja sisältää vain suunnitelman merkittävimmät kohdat, perusosaan liitetään kattavammat ja tarkemmat spesifien osa-alueiden ohjeet.

Kriisiviestintäsuunnitelman perusosat ovat kriisiviestintäjärjestys, työnjako, vastuuroolit ja tärkeät yhteystiedot sekä tiiviit työhjeet ohjeet sisäisen ja ulkoisen viestinnän totuttamiseen; missä järjestyksessä, missä kanavissa ja millaisia ohjeita noudatetaan. Kriisiviestintäsuunnitelman liitteiksi on hyvä laittaa ainakin spesifit työhjeet, kaikkien kriisin kannalta olennaisten henkilöiden yhteystiedot, kanava kohtaiset tiedot. Mitä viestitään missäkin kanavassa ja kenelle viestit suunnataan, lisäksi mallipohjat ja lomakkeet sekä tiivistelmät kriisin viestinnästä eri työpisteissä. Usein viestinnästä vastaaville henkilöille on myös jäsennelty viestintävalmiuden tasot, missä määritellään, kuinka paljon erityyppiset ja intensiteetin omaavat kriisit vaativat viestintää. (Korteso 2016, 111–114.)

Kriisiviestintäsuunnitelman valmiiksi saamisen jälkeen on syytä muistaa, että sitä on hyvä päivittää aktiivisesti muun muassa viestintäkanavien, yhteystietojen ja vastuualueiden muuttuessa tai kehittyessä (Korteso 2016, 115).

5.4 Kriisiviestinnän toimintavaiheet ja järjestys

Kuten kriisijohtamisessa myös kriisiviestinnässä on määritelty erilaisia toimintavaiheita, jossa kriisiviestintä olisi hyvä hoitaa. Nämä vaiheet on listattu seuraavaksi.

1. Ennakointi
2. Valmistautuminen
3. Toiminto
4. Jälkihoito

Jokaisen organisaation on syytä pohtia ja ennakoida kaikki mahdolliset kriisi ja poikkeustilanteet, joita ne voivat kohdata (Karhu & Henriksson 2008, 31). Perimmäisenä ajatuksena parempi olettaa kaikkien mahdollisten skenaarioiden tapahtuvan, kuin poissulkea potentiaalisten kriisitilanteiden mahdollisuus. Ennakoinnin avulla potentiaaliset kriisit pystytään mahdollisesti tunnistamaan ja niihin ehditään reagoimaan.

Valmistautumisella tarkoitetaan kriisiviestintäohjeiden tekemistä potentiaalisten kriisi- ja poikkeustilanteiden varalle sekä viestinnän vastuuhenkilöiden valmentaminen (Karhu & Henriksson 2008, 31). Organisaation on hyvä myös harjoitella kriisiviestintää, kuten miten viesti viedään ja miten se muotoillaan sekä millaista strategiaan käytetään (Kortesuo 2016, 117).

Kriisintilanteen osuessa kohdalle organisaation kriisiviestinnän kolmas vaihe on toiminta. Tällä tarkoitetaan kriisiviestinnän toimeenpanoa johtamisen, strategian, ohjeiston ja harjoittelun mukaan. Tässä kohtaa organisaatiolle ei sallita kovin useita virheitä ja on tärkeää osata toimia rationaalisesti, suunnitelmien mukaisesti, mutta kuitenkin niin, että inhimillisuus ja empaattisuus säilyvät osana toimintaa (Karhu & Henriksson 2008, 32). Organisaatiolle kriisi on aina uhka, mutta se voi olla myös mahdollisuus. Sen toimintaa arvioivat niin kriisin ulkopuoliset, kuin myös organisaation kanssa ennestään tekemisissä olleet sidosryhmät, jotka kummatkin arvioivat organisaatiota sen kriisitoiminnan suhteen (Lehtonen 2009, 45). Organisaation toiminnan pohjalta entuudestaan tutut, kuin myös uudet sidosryhmät luovat siitä uudestaan mielipiteensä.

Kriisin jälkeen tavoitteena on palata normaalitilaan niin nopeasti kuin mahdollista, mutta kriisistä oppimista ei pidä unohtaa. Kriisin laannuttua on läpikäynnin ja jälkiarvioinnin aika sekä korjaavien toimien suunnittelun seuraavien kriisien varalle (Karhu & Henriksson 2008, 32). Vaikka kriisitilanteita ei kukaan toivo tarjoavat ne oivallisen tilaisuuden katsastaa, kuinka hyvässä kunnossa organisaation viestintä on (Kortesuo 2016, 172).

Viestinnän järjestys korostuu etenkin kriisitilanteissa. Kortesuon (2016, 125) mukaan sisäinen viestintä hoidetaan ennen ulkoista ja mahdolliset ulkoiset mediat informoidaan yhtä aikaa. Kriisiviestinnässä on tällöin tärkeää ottaa huomioon se, että työntekijät ovat organisaation yksi merkittävimmistä sidosryhmistä ja heidän on syytä saada tieto kriisin seurauksena tulevista toimista suoraan omalta organisaatiolta, kuin ulkoisista tiedonlähteistä. Kortesuo ym. (2014,

178) mukaan, jos tietoa ei tule riittävästi, voi henkilöstö aktivoitua ottamaan asioista selvää itse ja täyttämään tyhjiötään muista tiedon lähteistä saadulla informaatiolla. Näissä tilanteissa on vaarana, että tieto ei ole täysin totuuden mukaista tai totta ollenkaan.

Kriisiviestintää hoitaa kriisiryhmän viestinnästä vastaava henkilö tai ryhmä ja heillä pitäisi olla selkeästi tiedossa kriisiviestinnän järjestys. Kriisissä viestinnällä järjestyksellä on tärkeä merkitys, koska väärässä järjestyksessä hoidettu kriisiviestintä voi pahentaa tilannetta. Kriisiviestinnän toivotussa järjestyksessä ensimmäisenä on johto, seuraavana sisäinen viestintä ja jos tarpeen, viimeisenä ulkopuoliset tahot ja media. (Kortesuo 2016, 111–113). Johdolle on syytä tiedottaa ainakin viestinnäntarpeista ja suunnitelmasta kyseisen kriisin suhteen. Viestinnästä vastaavien henkilöiden on kartoitettava sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedon tarve ja kriisin vaatimat ohjeistukset. Sidosryhmät haluavat saada viestin usein mahdollisimman korkealta tasolta, joten voi olla järkevää, että ensimmäinen viesti kriisistä tulee ylimmältä johdolta. (Karhu & Henriksson 2008, 60–62.)

5.5 Kriisiviestinnän ominaisuudet

Kriisiviestinnän kanssa ei ole olemassa täysin varmoja toimivia kaavoja ja malleja, mutta tiettyjä piirteitä ja ominaisuuksia kuitenkin vaaditaan kriisiviestinnältä, jos halutaan päästä mahdollisimman onnistuneeseen lopputulokseen. Lähestymällä kriisiviestintää alla olevan listan ominaisuuksien mukaisesti pystytään kriisiin vaikuttamaan ja vahinkoja ehkäisemään tehokkaimmin (Kortesuo 2016, 31., Karhu & Henriksson 2008, 27).

1. Nopeus
2. Avoimuus
3. Saavutettavuus
4. Rehellisyys
5. Aloitteellisuus
6. Vastuullisuus
7. Inhimillisyys

Kriisin iskiessä ei ole aikaa jäädä miettimään vaan on toimittava nopeasti, mitä vakavampi kriisi sitä nopeampaa kriisiviestinnän on syytä olla. Etenkin ensimmäinen viesti kriisistä on nopea ja lisäksi paikkansapitävä sekä johdonmukainen (Seeck 2009, 14). Kriisiviestinnän pitää olla

luotettavaa, avointa ja aktiivista tiedottamista tarpeellisista asioista. Tietojen on perustuttava faktoihin ja oltava tarpeeksi kattavia, että vastaanottajat saavat rehellisen kuvan kriisitilanteesta. Selkeän viestinnän avulla voidaan välttää useita väärin ymmärryksiä ja kaikki viestin vastaanottavat ymmärtävät, mitä viestillä halutaan kertoa. (Karhu & Henriksson 2008, 27.) Organisaatioiden on syytä pyrkiä käyttämään kriisiviestinnässä yksinkertaistettua ja selkeää kieltä yritysargonin sijasta (Skoglund 2004, 50). Viestinnässä on kriisin keskellä syytä muistaa myös inhimillisyys ja vastuullisuus, koska kriisissä osallisina on tuntevia ja ajattelevia henkilöitä.

Vaikka kriisiviestinnässä painotetaan nopeutta ei se silti tarkoita, että sen suhteen pitäisi hätiköidä tai kiirehtiä. Avoimuus ei tarkoita, että kaikki pitää kertoa vaan sillä tarkoitetaan, että oleellinen ja merkittävä tieto annetaan, jotta sidosryhmät ymmärtävät kriisitilanteen ja toiminnan sen ympärillä. Rehellisyyttä voi olla myös se, että pystyy myöntämään sen, ettei tiedä kriisistä kaikkea ja toiminta kriisin ympärillä etenee sen mukaan, kun relevanttia tietoa saadaan. (Karhu & Henriksson 2008, 28.) Työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan kasvaa, mitä rehellisemmin ja aidommin organisaatio toimii.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Luvussa kuusi perehdytään opinnäytetyön tutkimusongelmiin ja tavoitteisiin sekä päästään tarkastelemaan tutkimusmenetelmiä, kohdejoukon valintaa ja tiedonkeruumenetelmiä. Luvussa kerrotaan, miten tutkimuksen aineisto hankittiin ja miten se analysoitiin. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

6.1 Tutkimuskohde

Validin kohderyhmän valinta on edellytys onnistuneen tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen tutkimusongelma ja kohderyhmä määrittelevät sen, miten tutkimuksen perusjoukko ja sitä edustava otos valitaan. Tutkimuksen kohteena oleva koko tutkimusjoukko on perusjoukko ja siitä voidaan tehdä joko koko perusjoukon sisältävä kokonaistutkimus tai otantatutkimus, jolloin tutkitaan vai perusjoukon osa joukko, jota kutsutaan otokseksi. (Heikkilä 2014, 12–13.)

Heikkilän (2014, 31) mukaan otantatutkimukseen päädytään esimerkiksi, jos perusjoukko on liian suuri. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen (2021) mukaan Suomessa on 2,48 miljoonaa työssä käyvää henkilöä (Tilastokeskus 2021). Perusjoukko on näin ollen liian suuri ja koko perusjoukon tutkimiseen ei ole siihen vaadittavia resursseja. Jotta tutkimuksen tulokset ovat luotettavia on otoksen oltava pienoiskuva perusjoukosta. Tässä opinnäytetyössä otos kerättiin satunnaisotantana, jossa jokaisella perusjoukon jäsenellä on yhtä suuret mahdollisuudet tulla valituksi otokseen. (Heikkilä 2014, 31, 34.) Mutta sen avulla voidaan harvoin varmistaa tarpeeksi edustavia otoksia.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusjoukoksi valittiin koko Suomen työssä käyvät henkilöt, joilla on esimies – alaissuhde. Esimies-alaissuhde vaaditaan, koska tutkimuksen pääongelma on työntekijän kokemusten mittaaminen työnantajan onnistumisesta kriisijohtamisessa ja –viestinnässä Covid-19-pandemian aikana. Covid-19-pandemian koskettaessa lähtökohtaisesti kaikkia (Deloitte 2020). Tutkimuksen perusjoukkona voidaan pitää koko Suomen työssä käyvää väestöä, joilta löytyy lähiesimies tai johto organisaatiossa, jotta voidaan varmistua siitä, että tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä löytyy esimies – alaissuhde. Lisäksi otokseen kuuluvalla henkilöllä on sosiaalisen median tavoitettavuus, joko Facebookin tai LinkedInin kautta. Tutkimukseen tavoitteena on saada tutkimukseen vähintään 100 vastausta.

Tutkimuksen vastaajat koostuvat verkkoympäristössä toimivista, työssä käyvistä suomalaisista, koska tutkimusta levitetään sosiaalisten medioiden välityksellä, kohdejoukko koostuu henkilöistä, joilla on pääsy edellä mainittuihin sosiaalisen median kanaviin. Tutkimuksen kyselyä levitettiin sosiaalisen median kautta, koska haluttiin saavuttaa mahdollisimman heterogeeninen otanta suomalaisista työssä käyvistä henkilöistä ilman, että tutkimukseen osallistuvia ihmisiä rajataan muuten, kuin työssä käynnillä, verkkoympäristöllä ja esimies - alaisuuteella.

6.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät kriisiaikana vaikuttavat organisaatioon onnistuneeseen kriisijohtamiseen ja -viestintään ja mitkä mahdolliset tekijät heikentävät onnistumista kriisitilanteiden johtamisessa ja viestinnässä. Mitkä tekijät vaikuttivat kaikista eniten työntekijöiden kokemukseen yrityksen kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Ilmenikö Covid-19 kaltaisen maailman laajuisen pandemian takia tarvetta uudelle kriisijohtamiselle ja -viestinnälle. Millaiset toimintatavat ja -mallit koettiin tehokkaimmiksi sekä onnistuneimmiksi ja millaisiin toivotaan muutosta tai kehitystä tulevaisuudessa.

Tutkimus haluttiin toteuttaa nimenomaan työntekijän näkökulmasta ja avata silmiä sen suhteen, miten työntekijät kokevat erilaiset kriisijohtamisen ja -viestinnän toimintamallit ja -tavat. Välittykö kriisijohtamisen ja -viestinnän ennakointi ja valmistautuminen työntekijöille asti. Kohdataanko työntekijät yksilöinä ja huomioidaanko heidän yksilölliset tarpeensa kriisijohtamisen ja -viestinnän yhteydessä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työnantajat voisivat parantaa toimintaansa ja työntekijän kokemusta erilaisten kriisijohtamista ja -viestintää vaativien tilanteiden suhteen.

Organisaatioiden työntekijät ovat yksilöitä ja kokevat asioita eri tavalla, jonka takia myös reagoivat niihin eri tavoilla (Skoglund 2004, 35). Työntekijät ovat organisaatiolle todella merkittävä sidosryhmä ja heidän kokemuksillaan on suuri vaikutus siihen, miten hyvin organisaatio selviytyy kriisistä ja miten toiminta jatkuu kriisin jälkeen. Organisaation tulee tunnistaa ne sidosryhmät, joiden tukea he tarvitsevat ja joiden kielteinen suhtautuminen aiheuttaa eniten vahinkoa (Lehtonen 2009, 11). Kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistuminen kriisissä vaikuttaa työntekijöiden mielipiteeseen ja kokemukseen organisaatiosta ja voi vaikuttaa

haitallisesti kriisistä selviytymiseen ja kriisin jälkeiseen aikaan, kun organisaatio pyrkii oppimaan kriisistä ja palaamaan normaali tilaan.

Opinnäytetyön tutkimuksen pääongelmaksi valittiin:

- **Millainen oli työntekijän kokemus työnantajan onnistumisesta kriisijohtamisessa ja -viestinnässä Covid-19-pandemian aikana?**

Alaongelmiksi valittiin seuraavat kysymykset:

- Millaiset tekijät vaikuttivat työntekijän onnistuneeseen kokemukseen työnantajan kriisijohtamisessa ja -viestinnässä?
- Millaiset tekijät vaikuttivat työntekijän epäonnistuneeseen kokemukseen työnantajan kriisijohtamisessa ja -viestinnässä?

Tutkimusaiheen valinta tehtiin sen kiinnostavuuden, ajankohtaisuuden ja merkittävyyden takia. Tieteen tavoitteena on luoda uutta tietoa ja tutkia aihealueita, joita ei ole vielä tutkittu (Kananen 2014, 38, 40). Tämän avulla saadaan tieteen aukoja täytettyä ja viedään tieteenalaa eteenpäin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin työntekijöiden kokemuksia Covid-19 aikaisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä ja tarjota työnantajille mahdollisuus päästä sisälle työntekijöiden omakohtaisiin kokemuksiin kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistuneeseen ja epäonnistuneeseen kokemukseen johtavista tekijöistä, jotta työnantajat voiva kehittää toimintaansa tulevaisuuden kriisien varalle. Opinnäytetyön on tarkoitus tarjota työnantajille viitekehys siitä, millaisia piirteitä hyvä kriisijohtaminen ja -viestintä sisältää, kun kyseessä on nykyaikana ennen näkemätön pandemia, jonka olemassaolo kosketti jollain tasolla kaikkia.

6.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemusta kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana. Pääongelma johdettiin kahteen alaongelmaan. Kysely toteutettiin otantatutkimuksena, koska sen perusjoukko eli koko Suomen työssä käyvä väestö, joilla on esimies – alaissuhde on liian suuri kokonaistutkimuksen toteuttamiseen saatavilla olevilla resursseilla.

Heikkilän (2014, 12) mukaan empiirisen tutkimuksen ongelmana voi olla jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. Empiirinen tutkimus jaetaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tämä opinnäytetyössä toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä kuvaa tutkittavaa tietoa määrällisesti sekä tuottaa tietoa ilmiön muuttujien määristä ja suhteista niiden välillä (Kananen 2014, 133). Kvalitatiivinen tutkimus antaa tietoa tutkittavan ilmiön nykytilasta, mutta sen avulla pystytään harvoin selvittämään riittävästi ilmiöön vaikuttaneita syitä (Kananen 2011, 17–18).

Kvantitatiivista tutkimusta täydentää ja tukee laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka kuvaa tutkittavaa ilmiötä tutkimushenkilön oman kokemuksen pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimuksen tarkoitus on auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja syventää tutkijan ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Pääsääntönä on, että mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään sitä suuremmalla syyllä tutkimusmenetelmäksi kannattaa valita kvalitatiivinen tutkimus. (Kananen 2014, 60–61.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin ja tutkittavat henkilöt valitaan usein harkinnanvaraisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto pyrkii antamaan tutkittavasta ilmiöstä sanallisesti kattavan ja hyvä kuvauksen, joka pyritään analysoimaan perinpohjaisesti, kun taas kvantitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiötä matemaattisessa muodossa. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Opinnäytetyön päätutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska tutkimuksen otanta on niin suuri ja maantieteellinen sijainti hajanainen, koettiin se tehokkaimmaksi ja parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan verkkotutkimuksena, joka on kustannustehokas vaihtoehto, kun tutkimuksen perusjoukko on maantieteellisesti laajalle levinnyt ja kaukana tutkijasta. Lisäksi verkkokyselyyn vastaaminen onnistuu lähes kaikilta. (Kananen 2014, 22–23.) Lisäksi tutkimusta syvennetään muutamalla kvalitatiivisella avoimella kysymyksellä, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää syvemmin. Tutkimusmenetelmien valinta perustuu siihen, että niiden avulla tutkimuksella uskotaan saavan tutkimusongelmaan ratkaisevaan tietoa ja ymmärretään syvällisemmin opinnäytetyössä tutkittavaa ilmiötä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan ilmiön tunteminen on välttämätöntä, ilman ymmärrystä ja tietoa siitä, mitä tutkitaan ja mitataan, on mahdotonta muodostaa tutkimusongelmaan vastaavaa kyselyä. Ilmiöön ja siihen vaikuttaviin tekijöihin on tutustuttu selittävien teorioiden ja dokumenttien avulla. (Kananen 2014, 133, 136.) Opinnäytetyö

aloitettiin siis perehtymällä teoriaan ja teoriaosuuden kirjoittamisella. Kun tutkittava ilmiö tunnettiin ja ymmärrettiin, voitiin tutkimuksen kysymykset muodostaa onnistuneesti tutkimaan niitä tekijöitä, joista tutkittava ilmiö rakentuu.

6.4 Tiedonkeruumenetelmä

Kanasen (2014, 133) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla ovat aina teoriat, jotka selittävät tutkittavaa ilmiöt, oletuksena on, että tutkittava ilmiö tunnetaan. Ilmiötä koskevaan teoriaan perehdyttiin kattavasti ja ennen kyselyn tekemistä kirjoitettiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sekä tutustuttiin kysymysten laatimista ja tiedonkeruuta koskevaan aineistoon. Se mahdollistaa yksityiskohtaisten ja täsmällisten kysymysten muodostamisen, joka muodostaa tämän opinnäytetyön tiedonkeruu menetelmän eli kyselyn. Tiedonkeruuseen käytettiin Webropol-kyselytyökalua, jonka avulla tehtiin sähköinen kyselylomake. Linkkiä kyselylomakkeeseen jaettiin kohdejoukolle tutkijan sosiaalisen median kanavien kautta.

Opinnäytetyön kyselyn tutkimuksenkeskeinen menetelmä on survey-tutkimus, joka on suunnitelmallinen, tehokas ja sitä käytetään usein kyselytutkimuksen menetelmänä. Aineiston keräämiseen käytetään standardoituja kysymyksiä eli kaikilta vastaajilta kysytään asioita samalla tavalla. Lisäksi menetelmä on erittäin tehokas tapa kerätä tietoa, kun tutkittavia on paljon ja he ovat maantieteellisesti hajautuneet laajalle alueelle. (Heikkilä 2014, 17, 280.) Lisäksi tutkittavaa ilmiötä haluttiin syventää kvalitatiivisella menetelmällä ja kyselyyn lisättiin avoimia kysymyksiä.

Tutkimusta jaettiin tutkijan omissa sosiaalisen median kanavissa LinkedInissa ja Facebookissa, jotka ovat verkkoyhteisöpalveluita. Facebook on Suomen suosituin sosiaalisen median kanava (Komulainen 2018, 235). Facebook valittiin tutkimuksessa käytettäväksi kanavaksi, koska sen avulla on mahdollista tavoittaa suuri määrä kohdejoukkoon kuuluvia henkilöitä ja saada kyselyyn useita vastaajia. Facebookin kuten myös LinkedInin kautta on helppo ohjeistaa ja houkutella ihmisiä vastaamaan kyselyyn. Suomessa LinkedIn on ammattilaispalvelu, jossa on yli miljoona suomalaista työelämässä olevaa henkilöä (Komulainen 2018, 279) ja sen sisältö keskittyy pääsääntöisesti työelämään ja siihen liittyviin asioihin. LinkedInista löytyy kaikkien alojen työntekijöitä, joten kohderyhmä on ideaalinen kyselyn kannalta.

6.5 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Opinnäytetyön tutkimusaineisto hankittiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka laadittiin Webropol-kyselytyökalulla. Kyselylomaketta jaettiin tutkijan sosiaalisen median kanavien LinkedInin ja Facebookin välityksellä kohdejoukalle. Sosiaalisen median kanavat valittiin kyselyn välitystavaksi, koska kyseisten kanavien kautta on mahdollista tavoittaa tutkimukseen haluttuja henkilöitä, jotta osallistujina on useita työntekijöitä, joilla on erilaisia kokemuksia Covid-19-pandemian aikaisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä. Kyselylomakkeen kysymysten rakentamisessa ja sisällössä hyödynnettiin pääasiassa kriisijohtamiseen ja -viestintään ja työntekijän kokemukseen liittyvää kirjallisuutta sekä kriisijohtamisen arviointiin soveltuvaa mallia ja erilaisia teorioita kuten kriisiasiantuntijaa Seeckia.

Teoriaan tutustuttiin kirjallisuuden avulla ensin kriisijohtamiseen ja -kriisiviestintään sekä työntekijän kokemukseen ja niistä valittiin tärkeimmät osa-alueet opinnäytetyön ja sen tutkimuksen kannalta. Kyselyn kysymyksiä lähdettiin muodostamaan valittujen osa-alueiden mukaan, koska ne sopivat tutkittavaan aiheeseen ja liittyvät kriisijohtamiseen, kriisiviestintää, työntekijän kokemukseen ja kriisijohtamisen arviointiin. Kyselylomakkeen rakentamisessa tärkeimpiä lähteitä olivat Seeckin (2009) ja Saarelma-Thielin (2009) kriisijohtamista ja sen arviointi koskevat teokset, Kortesuon (2016) ja Lehtosen (2009) kriisiviestintää koskevat teokset sekä Morganin (2017) ja Hougaard ym. (2018) työntekijän kokemusta ja sen johtamista käsittelevät teokset.

Kyselylomakkeen vastausaika oli viikko ja sen oli auki aikavälillä 28.4.–5.5.2021. Linkki kyselyyn jaettiin opinnäytetyön tekijän LinkedInissä ja Facebookissa ensimmäisen kerran keskiviikkona 28.4.2021 ja toisen kerran perjantaina 30.4.2021. Kyselyn jaon yhteydessä kohderyhmälle lähetettiin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteuttajasta kertova saate (liite 1), jossa kerrottiin myös tutkimuksen toteutuksesta anonymiteetista ja vapaaehtoisuudesta. Vastaajan henkilöllisyys ei tule siis missään kohtaa ilmi eikä kenenkään ollut pakko vastata kyselyyn.

Kyselylomake koostuu 22 kysymyksestä. Kysymyksellä 1 haluttiin varmistaa, että vastaajalla on esimies-alaissuhde. Kysymyksessä 2 kysyttiin vastaajan työorganisaation kokoa, ja kysymyksellä 3 kartoitettiin sitä, kuinka paljon Covid-19 vaikutti heidän työalaansa. Kysymykset 4–13 käsittelivät vastaajan kokemusta työnantajan kriisijohtamisesta ja -viestinnästä. Kysymykset 14, 16, 18 ja 20 olivat väittämiä ja valmistivat vastaajaa avoimiin kysymyksiin 15,

16,19 ja 21 Avoimilla kysymyksillä haluttiin syventyä ja saada parempaa käsitystä työntekijän kokemukseen kriisijohtamisen ja -viestinnän vaikutuksista ja Covid-19-pandemian siihen tuoneista erityispiirteistä. Kyselylomakkeen viimeinen kysymyksellä 22 haluttiin selvittää vastaajan kokemusta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä onnistumisesta kokonaisuudessaan pandemian aikana.

Kyselylomake rakentui 18:sta strukturoidusta ja neljästä avoimesta kysymyksestä. Strukturoidut kysymykset ovat mielipide- ja monivalintakysymyksiä ja niiden vastausvaihtoehdot on määritelty valmiiksi, jos vastausvaihtoehtoja on vain kaksi, kutsutaan kysymystä dikotomisiksi. Avoimet kysymykset ovat usein täysin avoimia, mutta etenkin kyselyn yhteydessä esitettynä niitä rajataan vastaajan ajatuksen suuntaan. (Heikkilä 2014.)

Tämän kyselylomakkeen strukturoidut kysymykset koostuvat pääasiassa vaihtoehto-, mielipide- ja dikotomisista kysymyksistä. Mielipidekysymykseen käytettiin Likertin asteikon 5-portaista järjestysasteikkoa, jossa ääripäinä on *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä* vastausvaihtoehdot. Lisäksi viimeisessä kokonaisarviota koskevassa kysymyksessä käytettiin numeroasteikkoarviointia 1–5. Vastaajan oli mahdollista valita vain yksi vastausvaihtoehto, joka kuvaa parhaiten hänen kokemustaan asiasta. Kyselyn avoimilla kysymyksillä kerättiin syventävää tietoa vastaajan kokemuksista ja sen vaikutuksista hänen näkemykseensä työnantajasta, suhtautumisesta työnantajaan, sitoutumisesta työnantajaan ja työnantajan kykyyn selviytyä tulevaisuuden kriiseistä ja ylipäättään arvioita siitä, mikä teki kriisijohtamis ja -viestintä kokemuksesta onnistuneen tai epäonnistuneen. Avoimiin kysymyksiin vastaaja johdateltiin dikotomisilla aihealuetta koskevilla *kyllä – ei* -kysymyksillä. Kaikki kyselylomakkeen strukturoidut kysymykset oli merkitty pakollisiksi ja avoimmin kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta toivottua.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen oli työntekijän kokemus Covid-19 aikaisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, miten inhimillisesti työntekijä koki johtamisen ja viestinnän, oliko johtaminen ja viestintä yksilöllisiä, miten kriisijohtaminen ja – viestintä vaikutti työntekijän sitoutumiseen ja mielipiteisiin työnantajaa kohtaa ja luotetaanko työnantajan kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä. Tutkimuksen pääkohdat ovat kriisijohtaminen ja -viestintä, työntekijän kokemus niistä sekä onnistumisen arviointi työntekijän kokemuksen kautta.

Opinnäytetyön kyselylomake koostui pääsääntöisesti tilastollisista kysymyksistä, joita käsiteltiin Webropol-tutkimustyökalun raportointiohjelmalla ja Excel-tilastollisesta laskentaohjelmasta hyödyntäen. Tutkimustulokset esitettiin prosenttilukuina ja tunnuslukuina erilaisissa taulukoissa. Näitä pyrittiin analysoimaan tilastotietoa hyödyntäen ja sen kautta selittämään tutkittavaa ilmiötä. Avointen kysymysten tulokset käsiteltiin Word -tekstinkäsittelyohjelmalla. Avointen kysymysten avulla pyrittiin syventämään tilastollista tietoa ja ymmärtämään työntekijän kokemusta paremmin. Avointen kysymysten on analysoitu teemoittamalla eikä niitä esitetty tilastollisesti vaan laadullisena.

Vastaukset analysoitiin hyödyntäen kyselylomakkeen kysymyksen numero 22 vastausta, jossa vastaaja on saanut antaa työnantajalleen kokonaisarvosanan asteikolla 1-5 (1=todella huonosti, 5=todella hyvin) kuinka hyvin työntekijän kokemuksen mukaan työnantaja onnistui kokonaisuudessaan Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä. Vastaukset analysoidaan niin, että arvosanan 5 antaneiden vastaukset esitetään erillisinä tilastoina ja näin käydään läpi myös kokonaisarvosanan 4, 3, 2 ja 1 antaneiden vastaukset. Avointen kysymysten vastaukset käydään läpi laadullisena ja analysoidaan kolmessa eri kategoriassa: kokonaisarvosanan 5 ja 4 antaneiden eli onnistuneen kokemuksen, kokonaisarvosanan 2 ja 1 antaneiden eli epäonnistuneen kokemuksen sekä kokonaisarvosanan 3 antaneiden eli onnistuneen ja epäonnistuneen kokemuksen välillä jäävien kokemusten kesken.

Avointiin kysymykseen tuli yli 240 vastausta, joten ei nähty järkeväksi liittää jokaista vastausta tutkimukseen. Avointen kysymysten analysointiin käytetään teemoittelua, jonka avulla etsitään kyselyyn saaduista vastauksista samanlaisia esiin nousseita teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemoittelua hyödyntäen vastauksista etsitään eniten esiin nousseita avainsanoja ja rakennetaan niiden avulla teemoja, jotka ovat olleet keskeisiä tekijöitä työntekijöiden onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen kriisijohtamisen ja -viestinnän kokemukseen. Laadullisen aineiston analysoimiseen käytettiin aikaa 70. Tilastolliset ja laadulliset tulosten perusteella muodostettiin Covid-19-pandemian aikaisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä kriisijohtamisen arviointimallia (taulukko 1) mukaileva taulukko, josta nähdään onnistuneeseen, välimaaston ja epäonnistuneeseen kokemukseen vaikuttaneita tekijöitä.

6.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tutkimus on pyritty toteuttamaan niin eettisesti, kuin mahdollista ja tutkimus on toteutettu hyvää tutkimustapaa noudattaen. Tutkimukseen osallistuneille on kerrottu ennen tutkimuksen kyselyyn osallistumista tutkimuksen tarkoitus ja käyttötarkoitus. Tutkittavan tietosuojasta on huolehdittu niin, ettei tutkimukseen osallistuneen henkilön yksityisyyttä tai anonymiteettia ole vaarannettu. Tutkimuksen tulokset eivät ole riippuvaisia tutkijasta ja tutkimus on toteutettu puolueettomasti niin, ettei tutkijan omat vakaumukset ole vaikuttaneet tutkimukseen missään sen vaiheessa. Kaikki käytetyt analyysimenetelmät on kerrottu tässä opinnäytetyössä ja johtopäätökset kirjoitettu puolueettomasti. Tutkimustuloksia ei ole tahallisesti vääristelty, eikä saatavilla olevia kontrollikeinoja ole jätetty käyttämättä. (Heikkilä 2014, 28–30.)

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella saadaan mitattua sitä, mitä oli tarkoituskin mitata ja selvittää, toisin sanoen mitataan vastauksien pätevyyttä (Heikkilä 2014, 27). Tässä tutkimuksessa validiteettia voidaan tarkastella siltä kannalta, että onko tutkimus osattu rakentaa niin, että se mittaa ja vastaa juuri niihin asioihin, joita tutkimuksella on haluttu selvittää. Tutkimuksen tutkimusongelma: millainen oli työntekijän kokemus työnantajan onnistumisesta kriisijohtamisessa ja -viestinnässä Covid-19-pandemian aikana? Tavoitteena on siis saada selville, millaiset työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän piirteet ja toimet vaikuttivat työntekijän kokemukseen työnantajan onnistumisesta tai epäonnistumisesta kriisijohtamisessa ja -viestinnässä Covid-19-pandemian aikana. Tutkimuksessa käytettiin tilastollista ja laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen kyselyn avulla saatiin tutkimusongelmaan vastaavia vastauksia. Tutkimuksen validiteettia lisää kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen, jotta se tutki sopivassa suhteessa tilastollisesti ja laadullisesti tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksen validiteettia lisää myös tutkimuksen käsitteiden tarkka ja huolellinen määrittely sekä syvälinen perehtyminen tutkittavan ilmiön teoriaan. Tutkimuksen validiteettia olisi voitu kuitenkin lisätä, tutkimuksen kyselyn kattavammalla ja pitkäkestoisemmalla testaamisella ja edustavamman eli tässä tutkimuksessa suuremman tutkimus otoksen hankkimisella. Tutkimuksen otos kerättiin kuitenkin niin kattavasti, kuin opinnäytetyön tekijän resurssit sallivat ja tutkimusta on mahdollisuus tulevaisuudessa käyttää alustavana tutkimuksena suuremmalle ja kattavammalle tutkimukselle.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja mahdollisuus tutkimuksen toistettavuuteen samankaltaisin tuloksin (Heikkilä 2014, 28). Reliabiliteettia voidaan tutkia siten, että kyseinen tutkimus toteutettaisiin toisen tutkijan toimesta uudelleen, jos näiden kahden tutkimuksen tulokset päätyvät samoihin tuloksiin voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Tässä tutkimuksessa kuitenkin reliabiliteettiin voi vaikuttaa se, että tutkimusta levitettiin opinnäytetyötä tekevän henkilön omien sosiaalisen median kanavien LinkedInin ja Facebookin kautta, eikä toisen tutkijan sosiaalisen median kanavat välttämättä tavoita samanlaista kohdejoukkoa, kuin alkuperäisen tutkimuksen tekijän sosiaalisen median kanavat tavoittavat. Kuitenkin, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen samojen henkilöiden kanssa, vastaajien kokemus kriisijohtamisesta ja -viestinnästä Covid-19-pandemian aikana tuskin muuttuu. Tämä on kuitenkin vain arvio, eikä tutkimuksen reliabiliteettia voida varmasti todeta ennen kuin sama tutkimus suoritetaan uudelleen.

Tutkimuksen perusjoukko koko Suomen työssä käyvät henkilöt, joita on noin 2,48 miljoonaa henkilöä (Tilastokeskus 2021), perusjoukko on todella suuri ja tutkimuksen otos (108 henkilöä) on perusjoukkoon nähden melko pieni. Jotta tutkimuksen reliabiliteetti olisi tulosten kannalta parempi ja saadut tulokset yleistettäviä, tulisi tutkimusjoukon olla nykyistä suurempi. Tämä tutkimus antaa kuitenkin hyvän viitekehyksen ja tarjoaa mahdollisuuden lähteä toteuttamaan samaa tutkimusta suuremmalla tutkimusjoukolla. Tätä tutkimusta on myös mahdollisuus pitää kattavamman tutkimuksen testitutkimuksena, kuitenkin tämä tutkimus tuottaa hyödyllistä tietoa varsinkin 108 vastaajan työnantajille, mutta myös muille työnantajille, vaikka tutkimustuloksia ei voidakaan yleistää.

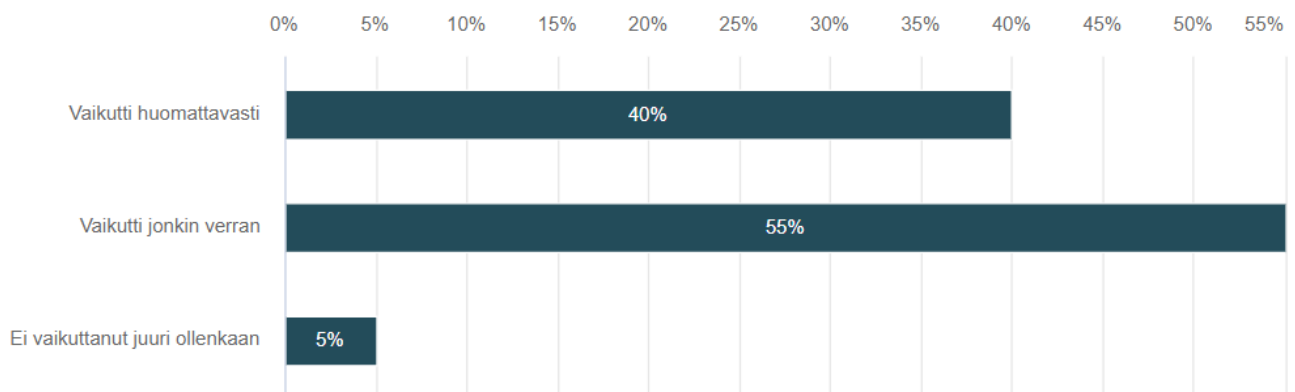
7 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaettu ja esitellään vastaajien työnantajilleen antamien kokonaisarvioiden perusteella. Kaikkien kohtien tuloksista esitellään tilastolliset sekä laadulliset kohdat.

7.1 Tilastolliset tulokset

Tutkimukseen saatiin vastauksia yhteensä 108 kappaletta, ja heistä kaikilla (100 %) on työssään lähiesimies tai johto. Tällä kysymyksellä varmistettiin, että vastaajilta löytyy tutkimukseen vaadittu esimies-alaissuhde. Seuraavassa kuviossa 6 esitetään, miten Covid-19-pandemian on vaikuttanut alaasi, jossa vastaaja työskentelee.

Vastaajien määrä: 108

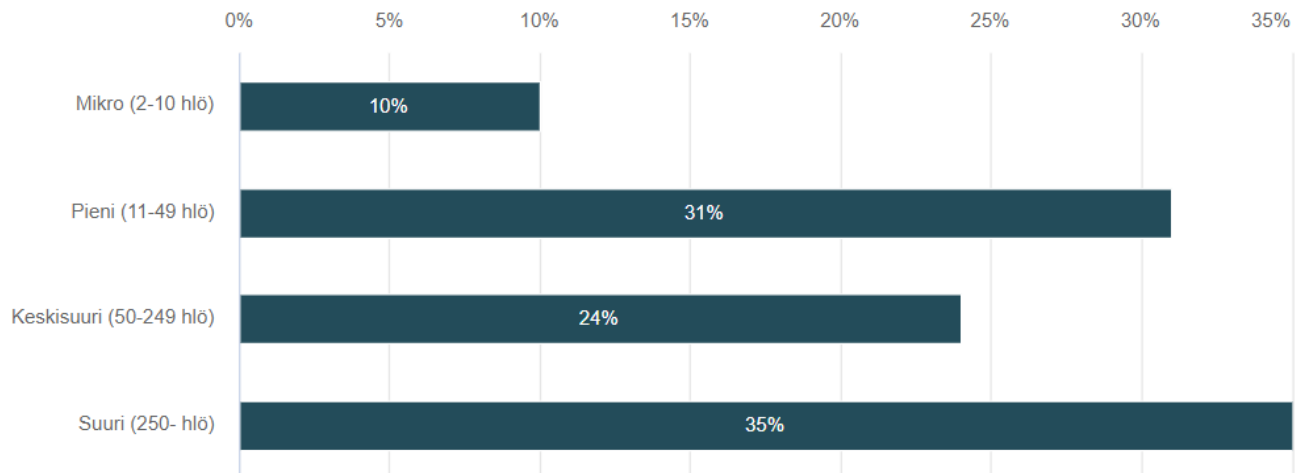


Kuvio 5. Kuinka paljon Covid-19 vaikutti alaasi jolla työskentelet.

Covid-19-pandemia kosketti lähtökohtaisesti kaikkia (Deloitte 2020), mutta se ei vaikuttanut kaikkiin yhtä paljon. Vastaajista 43 (40 %) koki, että Covid-19 vaikutti heidän alaansa huomattavasti, 60 (55 %) vastaajaa koki Covid-19 vaikuttaneen heidän alaansa jonkin verran ja vähemmistö vastaajista, joita oli 5 (5 %) vastasi, että Covid-19 ei vaikuttanut heidän alaansa juuri ollenkaan.

Seuraavassa kuviossa 7 esitetään organisaatioiden koon jakauma vastaajien kesken.

Vastaajien määrä: 108

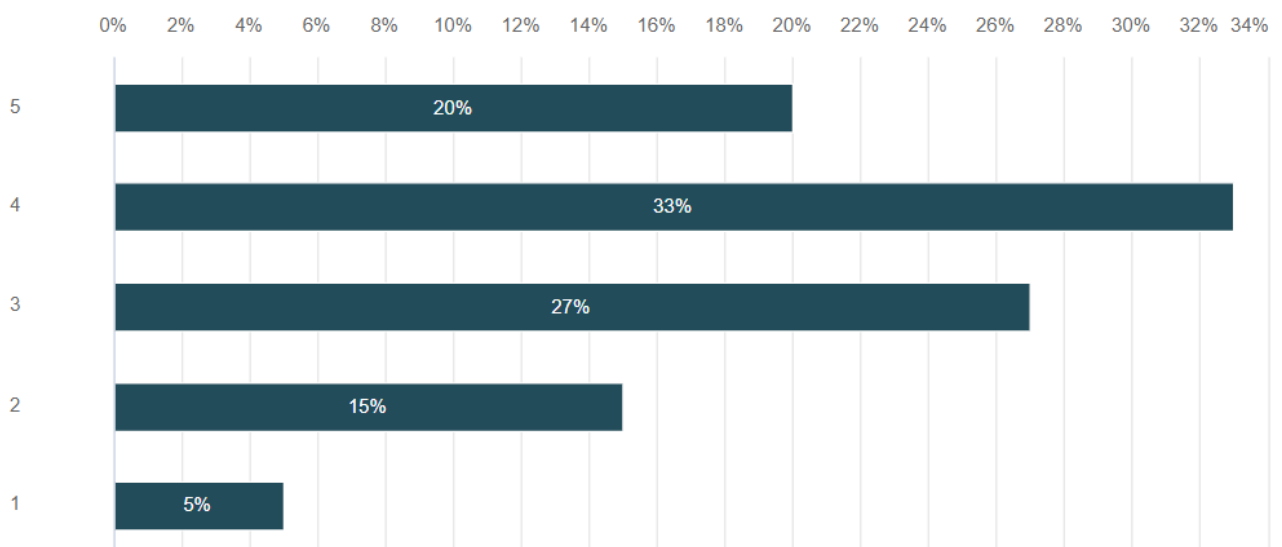


Kuvio 6. Vastaajan organisaation henkilöstön koko.

Vastaajan oli valittava minkä kokoisessa organisaatiossa hän työskentelee. Mikro organisaatiossa työskentelee 11 (10 %) vastaajaa, pienessä organisaatiossa 33 (31 %) vastaajaa, keskisuurella 26 (24 %) vastaajaa ja eniten vastaajia työskenteli suuressa organisaatiossa, heitä oli 38 (35 %).

Alla olevassa kuviossa 8 on esitetty vastaajien työnantajilleen antamat kokonaisarvosanat kriisijohtamisesta ja -viestinnästä.

Vastaajien määrä: 108

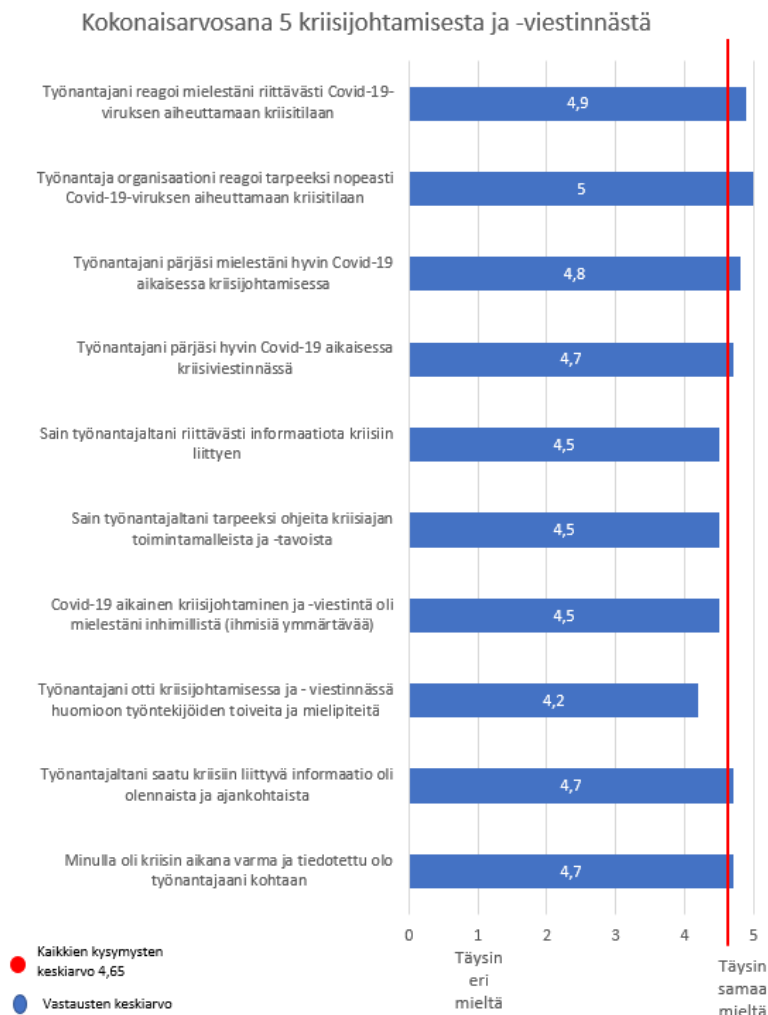


Kuvio 7. Asteikolla 1–5 kuinka hyvin kokemuksesi mukaan työntajasi onnistui kokonaisuudessa Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä?

Vastaaja antoi omaan kokemukseensa perustuen työnantajalleen kokonaisarvosanan Covid-19 aikaisesta kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta (5=todella hyvin, 1=todella huonosti). Eniten tuli vastauksia kokonaisarvosanaan 4, tämän arvioi kokonaisarvosanaksi 36 (33 %) vastaajaa. Korkeimman kokonaisarvosanan 5 työnantajalleen antoi 22 (20 %) vastaajaa, keskimmäisen kokonaisarvosanan 3, joita annettiin toiseksi eniten, antoi 29 (27 %) vastaajaa, kokonaisarvosanoja 2 annettiin 16 (15 %) vastaajan verran ja heikointa kokonaisarvosanaa 1 annettiin 5 (5 %) kappaleen verran.

7.1.1 Kokonaisarvosanan 5 antaneiden tulokset

Vastaajista 22 (20 %) koki työnantajansa onnistuneen Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä erittäin hyvin (arvosana 5). Tässä luvussa perehdymme tarkemmin heidän antamiin arvioihin ja vastauksiin. Alla olevassa kuviossa 9 on esitetty vastaajien strukturoituihin kysymyksiin antamat arviot.

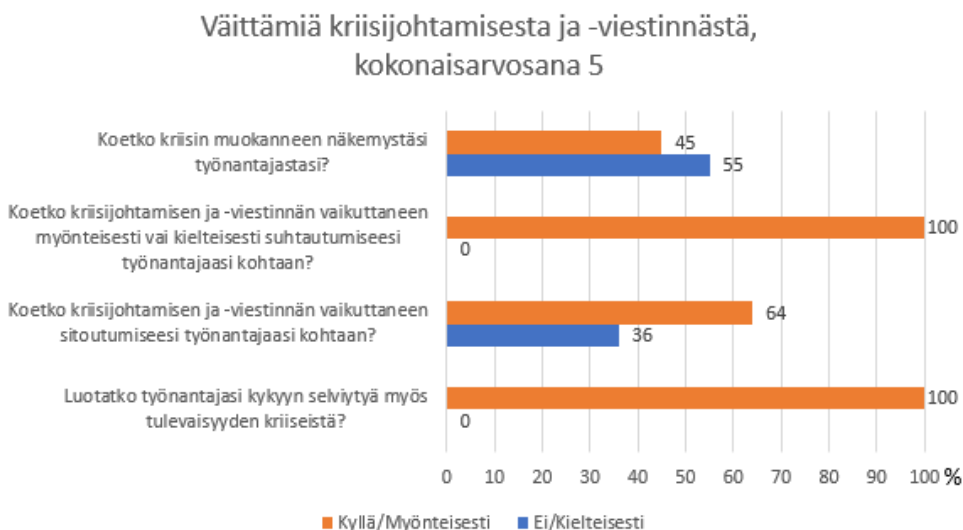


Kuvio 8. Kokonaisarvosana 5 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.

Kuten (kuvio 9) näemme kokonaisarvosanan 5 antaneiden vastaajien oma kokemus työnantajan kriisijohtamisesta ja -viestinnästä on arvioinnit kaikkien strukturoitujen monivalintakysymysten suhteen korkeita. Kaikkien vastausten keskiarvo nousi 4,65, mikä jo itsessään on todella korkea ja viittaa onnistumiseen usealla osa-alueella. Huomion kiinnittää etenkin vastaajan kokemus työnantajan kriisiin reagoinnin nopeutta (5), kokemus työnantajan kriisiin reagoinnin riittävydestä (4,9) ja kokemus työnantajan kriisijohtamisessa pärjäämistä (4,8) koskevat kysymykset, jotka nousevat huomattavasti yli kaikkien kysymysten keskiarvon.

Heikoimman arvion sai vastaajien kokemus työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden huomioiminen kriisijohtamisessa ja -viestinnässä (4,2), joka jäi huomattavasti alle kaikkien kysymysten keskiarvon. Hieman alle keskiarvon jäivät myös kokemus riittävästä informoinnista, kokemus kriisijohtamisen ja -viestinnän inhimillisyydestä sekä kokemus työnantajalta saadusta ohjeistuksesta kriisiajan toimintamalleista ja -tavoista, jotka kaikki saivat arvion 4,5.

Seuraavassa kuviossa 10 on kokonaisarvosanan 5 antaneiden väittämäkysymysten vastausten jakaumat.



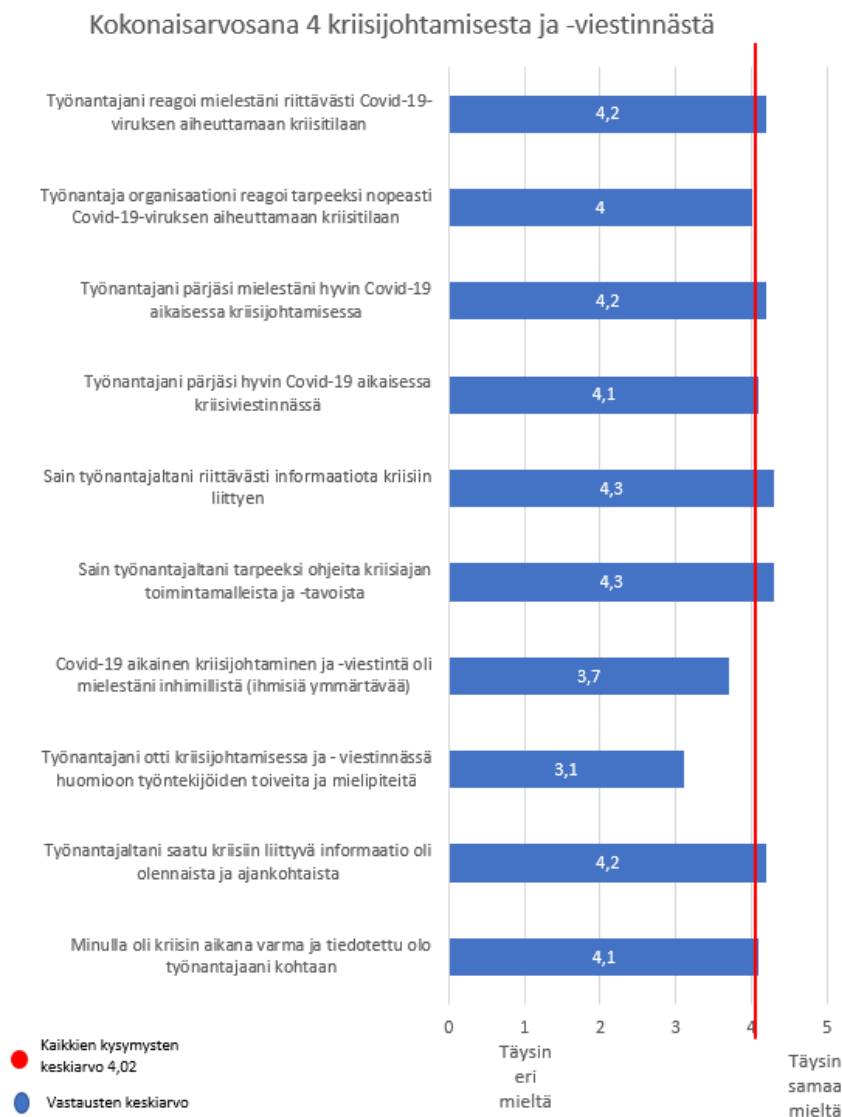
Kuvio 9. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 5 antaneet.

Vastaajille esitettiin 4 väittämää, jonka jälkeen esitettiin, jokaiseen väittämään syventävä avoin kysymys, näihin väittämiin vastattiin seuraavasti. Vastaajien mielestä 45 % (10) koki kriisin muokanneen heidän näkemystään työnantajasta ja 55 % (12) koki, että kriisi ei ole muokannut heidän näkemystään työnantajasta. 100 % (22) vastaajista koki kriisin vaikuttaneen myönteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaansa kohtaan. Vastaajista 64 % (14) koki

kriisin vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan ja 36 % (8) ei kokenut sen vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan. Vastaajista 100 % (22) luottaa työnantajansa kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä.

7.1.2 Kokonaisarvosanan 4 antaneiden tulokset

Vastaajista suurin osa 36 (33 %) koki työnantajansa onnistuneen Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä kiitettävästi (arvosana 4). Tässä luvussa perehdymme tarkemmin heidän antamiin arvioihin ja vastauksiin. Alla olevassa kuviossa 11 on esitetty vastaajien strukturoituihin kysymyksiin antamat arviot.

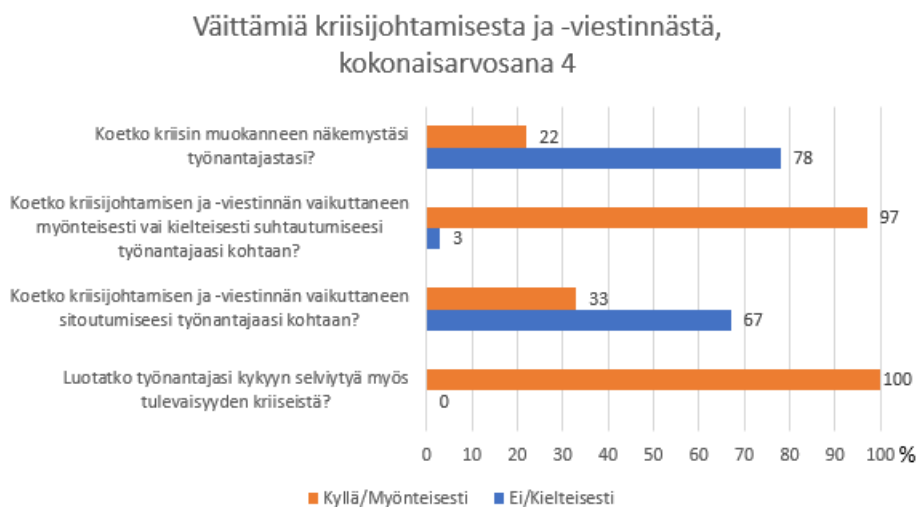


Kuvio 10. Kokonaisarvosanan 4 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.

Kuten (kuvio 11) näemme kokonaisarvosanan 4 antaneiden vastaajien kokemuksen työnantajan onnistumisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, olevan kaikkien strukturoitujen kysymysten suhteen korkeita. Kaikkien vastausten keskiarvo on 4,02, mikä on hieman korkeampi kuin kokonaisarvosana 4 ja viittaa onnistumiseen kyseisillä osa-alueilla. Huomio kiinnittyy erityisesti kriisin aikana saadun informoinnin riittävyyteen (4,3) ja riittävään ohjeistukseen kriisinajan toimintamalleista ja -tavoista (4,3). Lisäksi vastaajat kokivat, että työnantaja reagoi riittävästi Covid-19 kriisiin, työnantaja pärjäsikin hyvin kriisijohtamisessa ja kriisiin liittyvä informaatio oli olennaista ja ajankohtaista, nämä kaikki saivat arvion 4,2.

Heikoimmaksi vastaajat kokivat työntekijöiden toiveiden ja mielipiteiden huomioon ottamisen (3,1) ja kriisijohtamisen ja -viestinnän inhimillisyyden (3,4), jotka kummatkin ovat selkeästi alle kaikkien kysymysten keskiarvon.

Seuraavassa kuviossa 12 on kokonaisarvosanan 4 antaneiden väittämäkysymysten vastausten jakaumat.



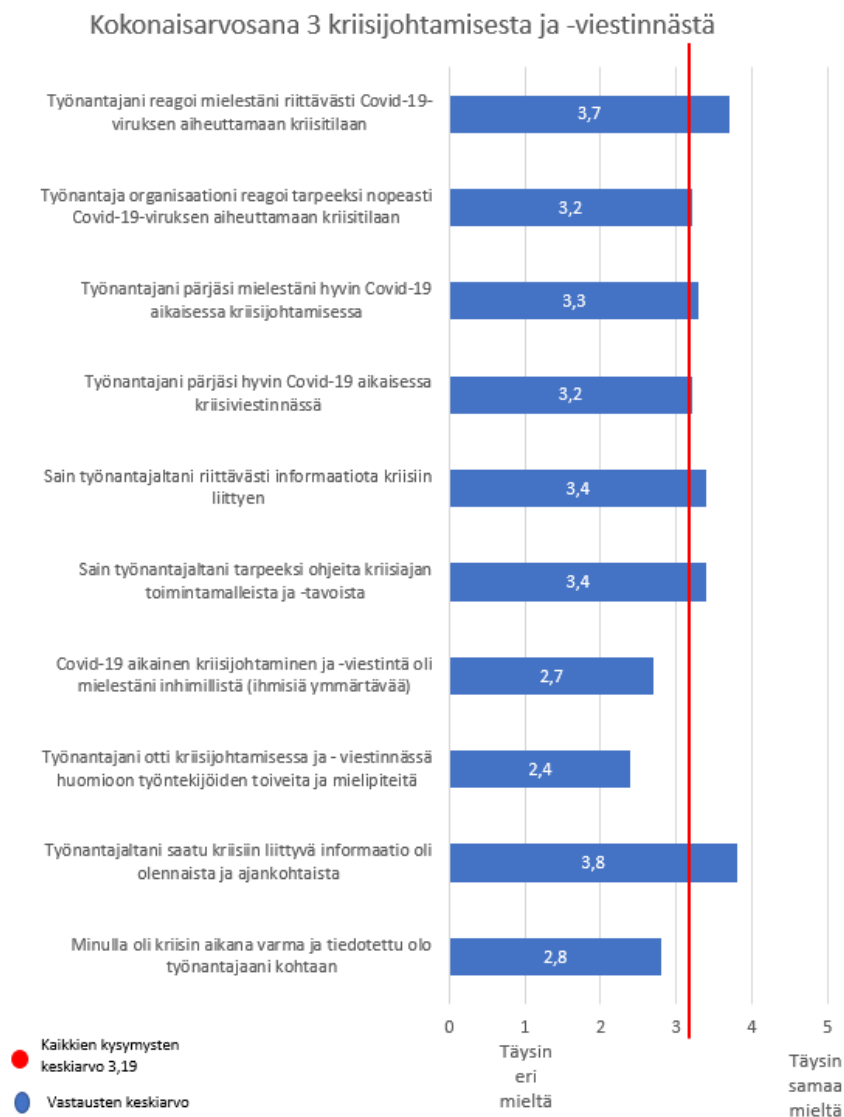
Kuvio 11. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 4 antaneet.

Vastaajille esitettiin 4 väittämää, jonka jälkeen esitettiin, jokaiseen väittämään syventävä avoin kysymys, näihin väittämiin vastattiin seuraavasti. Vastaajien mielestä 22 % (8) koki kriisin muokanneen heidän näkemystään työnantajasta ja 78 % (28) koki, että kriisi ei ole muokannut heidän näkemystään työnantajasta. 97 % (35) vastaajista koki kriisin vaikuttaneen myönteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaansa kohtaan ja 3 % (1) koki kriisin vaikuttaneen kielteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaa kohtaan. Vastaajista 33 % (12) koki kriisin vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan ja 67 % (24) ei kokenut sen

vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan. Vastaajista 100 % (36) luottaa työnantajansa kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä.

7.1.3 Kokonaisarvosanan 3 antaneiden tulokset

Vastaajista 29 (27 %) koki työnantajansa onnistuneen Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä hyvin (arvosana 3). Tässä luvussa perehdymme tarkemmin heidän antamiin arvioihin ja vastauksiin. Alla olevassa kuviossa 13 on esitetty vastaajien strukturoituihin kysymyksiin antamat arvioit.



Kuvio 12. Kokonaisarvosanan 3 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.

Kuten (kuvio 13) näemme kokonaisarvosanan 3 antaneiden vastaajien kokemuksen työnantajan onnistumisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, olevan kaikkien strukturoitujen

kysymysten suhteen melko keskivertaisia. Kaikkien vastausten keskiarvo on 3,19, mikä selvästi korkeampi, kuin kokonaisarvosana 3 ja viittaa onnistumiseen kyseisillä osa-alueilla. Huomio kiinnittyy erityisesti kokemukseen työnantajan antaman informaation olennaisuuteen ja ajankohtaisuuteen kriisin aikana (3,8), joka on selkeästi yli keskiarvon sekä kokemukseen, että työnantaja reagoi kriisiin riittävästi (3,7).

Huomattavasti alle kaikkien vastausten keskiarvon jää kolme kohtaa, jotka ovat: kokemus työnantajan työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden huomioimisesta (2,4), kokemus kriisijohtamisen ja -viestinnän inhimillisyydestä kriisin aikana (2,7) sekä vastaajan kokemus varmasta ja tiedotetusta olostä työnantajaan kohtaan kriisin aikana (2,8).

Seuraavassa kuviossa 14 on kokonaisarvosanan 3 antaneiden väittämäkysymysten vastausten jakaumat.



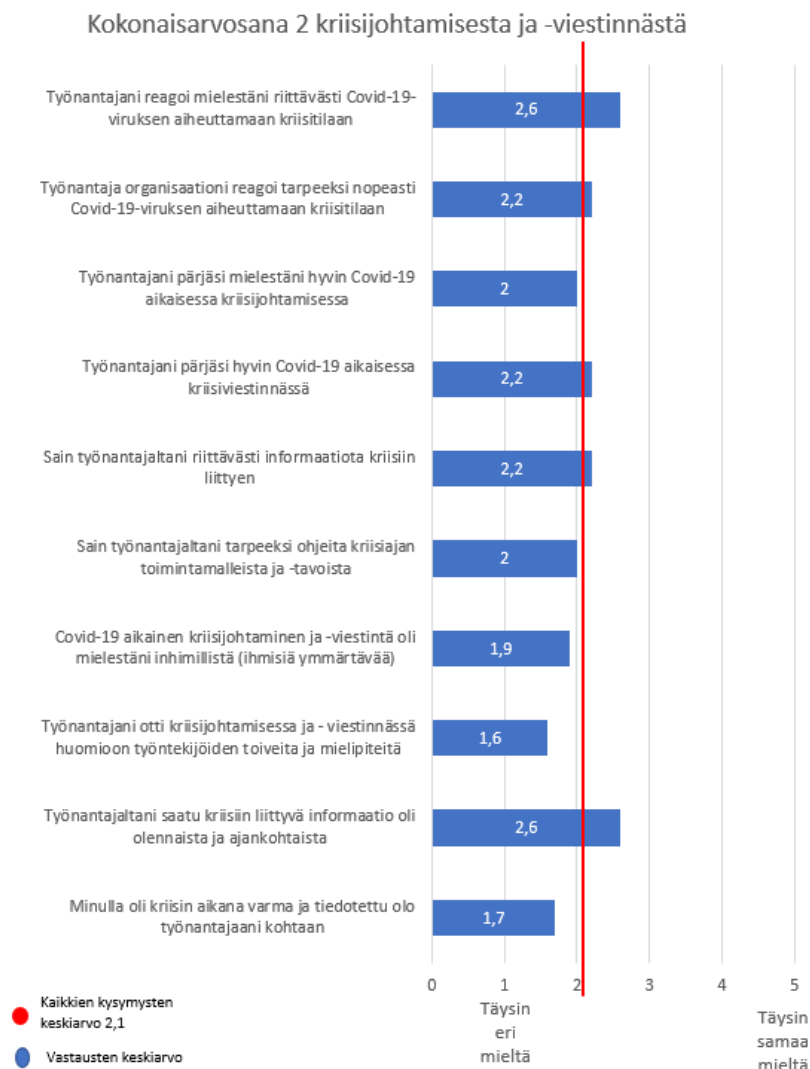
Kuvio 13. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 3 antaneet.

Vastaajille esitettiin 4 väittämää, jonka jälkeen esitettiin, jokaiseen väittämään syventävä avoin kysymys, näihin väittämiin vastattiin seuraavasti. Vastaajien mielestä 45 % (13) koki kriisin muokanneen heidän näkemystään työnantajasta ja 55 % (16) koki, että kriisi ei ole muokannut heidän näkemystään työnantajasta. 48 % (14) vastaajista koki kriisin vaikuttaneen myönteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaansa kohtaan ja 52 % (15) koki kriisin vaikuttaneen kielteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaa kohtaan. Vastaajista 45 % (13) koki kriisin vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan ja 55 % (16) ei kokenut sen vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan. Vastaajista 86 % (25) luottaa

työnantajansa kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä ja 14 % (4) ei luota työnantajansa selviytyvän tulevaisuuden kriiseistä.

7.1.4 Kokonaisarvosanan 2 antaneiden tulokset

Vastaajista 16 (15 %) koki työnantajansa onnistuneen Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä välttävästi (arvosana 2). Tässä luvussa perehdymme tarkemmin heidän antamiin arvioihin ja vastauksiin. Alla olevassa kuviossa 15 on esitetty vastaajien strukturoituihin kysymyksiin antamat arvioit.



Kuvio 14. Kokonaisarvosanan 2 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.

Kuten (kuvio 15) näemme kokonaisarvosanan 2 antaneiden vastaajien kokemuksen työnantajan onnistumisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, olevan kaikkien strukturoitujen kysymysten suhteen melko välttäviä. Kaikkien vastausten keskiarvo on 2,1, mikä kuitenkin

hieman korkeampi kuin kokonaisarvosana 2 ja viittaa, että joillakin osa-alueilla on onnistuttu hieman paremmin.

Huomattavasti kaikkien vastausten keskiarvoa korkeammaksi on arvioitu vastaajan kokemus työnantajan riittävästä reagoinnista kriisiin (2,6) sekä kokemus saadun informaation olennaisuudesta ja ajankohtaisuudesta (2,6). Heikointen taas arvioitiin kokemus työnantajan työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden huomioiminen kriisijohtamisessa ja -viestinnässä (1,6) sekä vastaajien kokemus varmasta ja tiedotetusta olostä työnantajaa kohtaan (1,7) sekä kriisijohtamisen ja -viestinnän inhimillisuus (1,9).

Seuraavassa kuviossa 16 on kokonaisarvosanan 2 antaneiden väittämäkysymysten vastausten jakaumat.

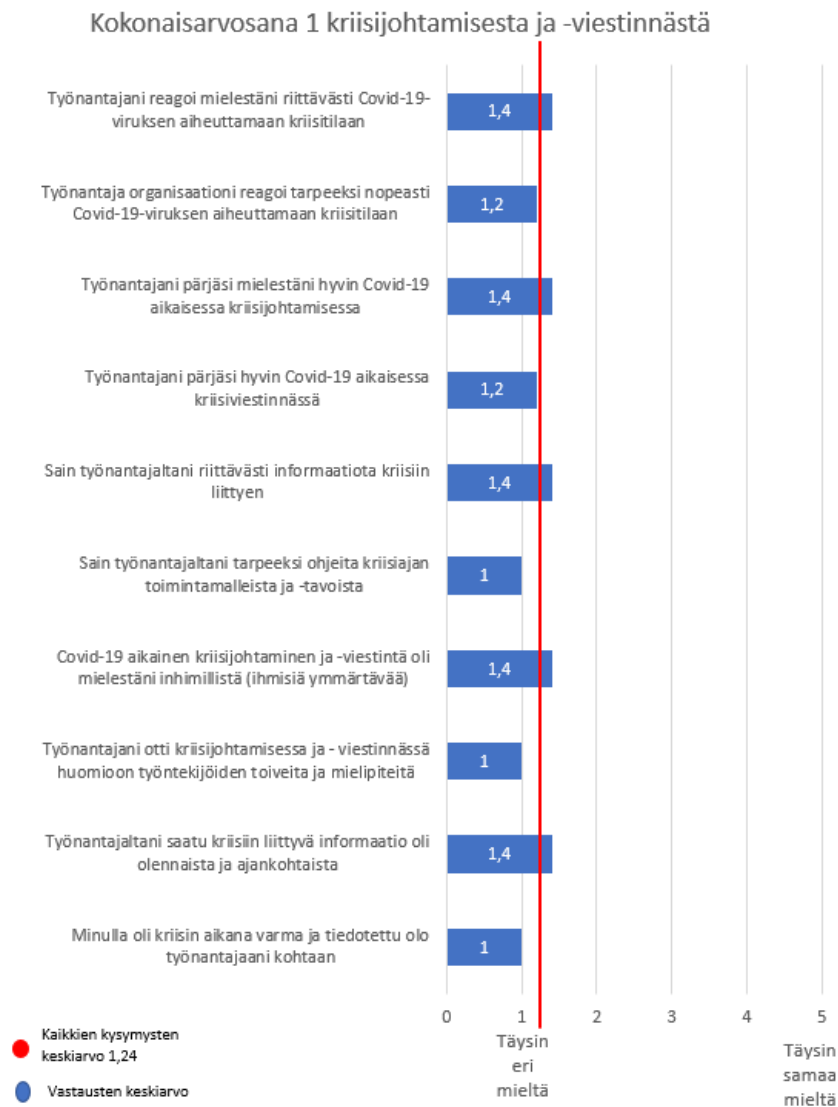


Kuvio 15. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 2 antaneet.

Vastaajille esitettiin 4 väittämää, jonka jälkeen esitettiin, jokaiseen väittämään syventävä avoin kysymys, näihin väittämiin vastattiin seuraavasti. Vastaajien mielestä 100 % (16) koki kriisin muokanneen heidän näkemystään työnantajasta. 100 % (16) vastaajista koki kriisin vaikuttaneen myönteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaansa kohtaan. Vastaajista 81 % (13) koki kriisin vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan ja 19 % (3) ei kokenut sen vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan. Vastaajista 44 % (7) luottaa työnantajansa kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä ja 56 % (9) ei luota työnantajansa selviytyvän tulevaisuuden kriiseistä.

7.1.5 Kokonaisarvosanan 1 antaneiden tulokset

Vastaajista 5 (5 %) koki työnantajansa onnistuneen Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä erittäin huonosti (arvosana 1). Tässä luvussa perehdymme tarkemmin heidän antamiin arvioihin ja vastauksiin. Alla olevassa kuviossa 17 on esitetty vastaajien strukturoituihin kysymyksiin antamat arvioit.



Kuvio 16. Kokonaisarvosanan 1 kriisijohtamisesta ja -viestinnästä antaneet.

Kuten (kuvio 17) näemme kokonaisarvosanan 1 antaneiden vastaajien kokemuksen työnantajan onnistumisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, olevan kaikkien strukturoitujen kysymysten suhteen erittäin huonoja. Kaikkien vastausten keskiarvo on 1,24, mikä on kuitenkin hieman korkeampi kuin kokonaisarvosana 1 ja viittaa, että joillakin osa-alueilla on onnistuttu hieman paremmin, mutta silti parannettavaa on paljon.

Hieman kaikkien vastausten keskiarvoa korkeammaksi on arvioitu vastaajan kokemus työnantajan riittävästä reagoinnista kriisiin (1,4), kokemus työnantajan pärjääminen kriisijohtamisessa (1,4), kokemus informaation riittävydestä kriisin aikana (1,4), kokemus kriisijohtamisen ja -viestinnän inhimillisyydestä (1,4) sekä kokemus saadun informaation olennaisuudesta ja ajankohtaisuudesta (1,4).

Kaikista matalimmat arvioinnit mitä on mahdollista saada, sai vastaajien kokemus työnantajan ohjeiden riittävyys kriisiajan toimintamalleista ja -tavoista (1), kokemus työnantajan työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden huomioiminen kriisijohtamisessa ja -viestinnässä (1) sekä kokemus varmasta ja tiedotetusta olostä työnantajaa kohtaan kriisin aikana (1).

Seuraavassa kuviossa 18 on kokonaisarvosanan 1 antaneiden väittämäkysymysten vastausten jakaumat.



Kuvio 17. Väittämät kriisijohtaminen ja -viestintä, kokonaisarvosanan 1 antaneet.

Vastaajille esitettiin 4 väittämää, jonka jälkeen esitettiin, jokaiseen väittämään syventävä avoin kysymys, näihin väittämiin vastattiin seuraavasti. Vastaajien mielestä 100 % (5) koki kriisin muokanneen heidän näkemystään työnantajasta. 100 % (5) vastaajista koki kriisin vaikuttaneen myönteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaansa kohtaan. Vastaajista 100 % (5) koki kriisin vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan. Vastaajista 20 % (1) luottaa työnantajansa kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä ja 80 % (4) ei luota työnantajansa selviytyvän tulevaisuuden kriiseistä.

7.2 Laadulliset tulokset

Tutkimuksen laadulliseen osioon eli avoimiin kysymyksiin, joita kyselylomakkeessa (liite 2) on neljä kappaletta tuli yhteensä 240 vastausta ja ne analysoitiin avainsanojen ja teemoituksen avulla. Avoimiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata ja vastaaja pystyi vastaamaan myös vain osaan kysymyksistä. Tässä luvussa perehdytään avoimissa vastauksissa esiin nousseisiin teemoihin.

7.2.1 Kokonaisarvosana 5 ja 4 antaneiden tulokset

Turvallisuus. Vastaajien onnistuneeseen kokemukseen kaikista eniten vaikuttanut tekijä oli kokemus turvallisuudesta. Etenkin se, että työpaikalla noudatettiin viranomaisten antamia ohjeita. Hygienia ja turvallisuutta lisääviä tuotteita oli saatavilla ja niiden käyttö veloitettiin työpaikalla. Lisäksi riskiryhmäläiset huomioitiin toiminnassa, myös työntekijöiden lähipiirissä olevat riskiryhmäläiset otettiin huomioon. Esiin nousi myös sairastuneita ja altistuneita koskevat selkeät toimintaohjeet, työpaikalla kannustettiin olemaan ennemmin liian varovainen, ja käymään koronatesteissä heti tartuntaepäilyn tai oireiden alkaessa. Turvallisuus tuli ilmi myös siinä yhteydessä, että työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta tehdä töitä etänä, kotoa käsin ja kontakteja työyhteisössä pyrittiin työnantajan toimesta minimoimaan.

Yhteisöllisyys. Pandemian aikana ihmiskontakteja on pyritty minimoimaan, vastaajien kokemus on, että hyvin onnistuneet työnantajat ovat silti osanneet säilyttää yhteisöllisyyden työntekijöiden kanssa. Yhteisöllisyyden säilyttämisestä huolehtivina toimenpiteinä nostettiin esiin työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia kommunikoida ja tavata organisaatioiden henkilöstöä erilaisissa etänä järjestetyissä tapahtumissa ja koulutuksissa, jotka olivat etäyhteyksien takia Covid-19 turvallisista. Lisäksi yhteisöllisyyttä käytettiin hyväksi kriisistä oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Työnantajan suunnalta on valettu toivoa kriisin ohi menemisestä ja pyritty optimistiseen ajatteluun tulevaisuuden osalta.

Inhimillisuus. Vastaajat kokivat, että työntekijöitä johdettiin inhimillisesti ja heidän tunteensa sekä huolensa otettiin huomioon. Kriisijohtaminen toteutettiin niin, että työntekijöille oltiin rehellisiä ja uskallettiin myöntää, jos kaikista asioista ei tiedetä tai kaikkea ei osata. Vastaajien mukaan tämä kasvatti luottamusta työnantajaa kohtaan ja kokemusta siitä, että työntekijöistä välitetään. Vastaajat kokivat inhimilliseksi työnantajien työntekijöiden panostamisen hyvinvointiin ja stressinhallintaan, tähän tarjottiin muun muassa ulkopuolista apua

työterveyden ja psykologin kautta. Inhimillistävä kokemus oli johdon laskeutuminen lähemmäksi työntekijöitä ja esimerkiksi johtaminen.

Viestintä. Yksi onnistuneen kokemuksen tekijöistä oli kriisiviestintä. Onnistuneita piirteitä viestinnässä oli sen nopeus, rehellisyys, reagointi aina uuden tiedon ilmetessä eli ajantasaisuus, selkeys ja toimivat kanavat. Useat vastaajat nostivat esille, että viestintä tuli korkealta tasolta, mutta viestit oli silti tehty mahdollisimman yksilöllisiksi. Viestinnän koettiin kulkevan etenkin isojen organisaatioiden eri toimitasoilta toisille mutkattomasti ja suoraviivaisesti. Kriisiviestintää oli harjoiteltu ja sen takia se oli vastaajien mukaan helppo toteuttaa myös Covid-19-pandemian aikana.

Reagointi. Vastaajien kokemus työnantajan reagoinnista oli positiivista. Esiin nousi kuitenkin lähes jokaisen kohdalla se, että Covid-19-pandemiaa ei osattu ennakoida eikä valmisteluja ollut tehty, miksi se yllätti lähes poikkeuksetta kaikki työnantajat. Onnistuneet reagoinnin koettiin rakentuvan siitä, että työnantaja alkoi toimia mahdollisimman nopeasti, uskallettiin tehdä isoja päätöksiä ja muutoksia nopealla aikataululla. Viruksen vaatimia toimenpiteitä seurattiin ja niiden vaatimuksiin mukauduttiin työnantajan nopealla ohjeistuksella. Useat vastaajat nostivat esiin etätöihin siirtymisen nopeuden, ja virustartuntoihin reagoimisen olleen yksi tärkein onnistuneeseen kokemukseen johtanut tekijä.

Oppiminen ja kehittäminen. Kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistuneen kokemuksen takasi kriisistä oppiminen ja kehittäminen. Vastaajien mukaan oppiminen sekä kehittäminen tapahtuivat jo kriisin aikana ja sen jälkeen. Useiden vastaajien mukaan työnantaja on ottanut käyttöön uusia toimintatapoja ja kehittänyt olemassa olevia. Kokemukseen vaikutti viestintäkanavien kehittäminen, työntekijän työskentelyn ja oman oppimisen tukeminen, etätöskentely mahdollisuuden tarjoaminen myös Covid-19-pandemian jälkeen. Keskustelu onnistuneista toimista ja kehitettävistä toimintatavoista ja -malleista, työntekijöiden mielipiteistä kiinnostuneisuus ja niiden aito kuunteleminen. Ylipäätään kokemus, että työntekijöiden mielipiteitä arvostettiin ja ne otettiin huomioon ja työnantajalla on halu kehittää organisaation toimintaa tulevaisuuden kriisejä, mutta myös normaaliajan toimintaa silmällä pitäen.

Sitoutuminen. Vastaajien kokemus siitä, että työnantaja on sitoutunut heihin ja haluaa ylläpitää työntekijöidensä sitoutumista itseensä. Työntekijöihin panostettiin, vaikka kriisi olikin haastava. Kokemus siitä, että työnantaja ymmärsi kriisijohtamisen ja -viestinnän vaativan myös työntekijöiden sitoutumisen, jotta kriisistä voidaan selvitä mahdollisimman pienillä vahingoilla.

Onnistunutta kokemusta sitoutumisesta kasvatti työnantajan rehellisuus, luottamus ja yksilöiden huomioon ottaminen.

7.2.2 Kokonaisarvosanan 3 antaneiden tulokset

Johtaminen. Vastaajien kokemus keskinkertaisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä johtui lähtökohtaisesti työnantajan ristiriitaisesta toiminnasta. Useat vastaajat nostivat esiin kokemuksia siitä, että toiselta tasolta tai esimieltä tuli erilaisia toimintaohjeita ja -tapoja kuin toiselta. Se loi vastaajille epävarmuuden kokemuksia ja epäluottamusta työnantajaa kohtaan. Joidenkin vastaajien kokemus oli, että toimintatavoista ja -malleista tiedotettiin hyvin, mutta niiden käyttöön ottaminen ei toiminut. Useat kokivat, että johtamisen epäselvyydestä syytettiin eri tahoja eikä vastuuta uskallettu ottaa. Johtamisen kohdalla vastaajien suurin keskinkertaiseen kokemukseen johtanut tekijä on juuri ristiriitaisuus ja hitaus. Työnantaja ei varsinaisesti epäonnistunut tässä, mutta kokemus ei ollut onnistunutkaan.

Viestintä. Vastaajien kokemus keskinkertaisesta kriisiviestinnästä johtui ristiriitaisuuksista ja epäselvyydestä. Työnantajat viestivät, mutta usein se oli hidasta ja eri henkilöiden viestintä oli ristiriidassa keskenään. Vastaajat nostivat esiin viestintä kanavien epäselvyyden ja viestinnän hitauden. Vastaajat olisivat tarvinneet onnistuneempaa kokemusta varten selkeyttä siitä kuka viestiin, missä viestitään ja milloin viestitään. Viestintä oli koettu osittain vuorovaikutteiseksi, mutta sitä ei kuitenkaan pidetty täysin luotettavana.

Reagointi. Vastaajien kokemukset edellä mainituista teemoista johtavat myös viimeiseen esiin nousseeseen teemaan, kokemukseen työnantajan reagoinnista. Reagoinnissa korostuivat juuri johtamisen ja viestinnän ristiriitaisuus ja se, että kriisijohtamisen ja -viestintä valmisteluja ei ollut kehitetty tai harjoiteltu organisaatiossa. Reagointi oli siis hidasta, koska työnantaja alkoi vasta kriisin aikana suunnittelemaan toimenpiteitä ja toimintamalleja. Vastaajat kokivat työnantajan tehneen hätiköityjä päätöksiä lomautusten suhteen, eikä niitä ollut ajateltu loppuun asti organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta.

7.2.3 Kokonaisarvosanan 2 ja 1 antaneiden tulokset

Turvattomuus. Vastaajien epäonnistuneeseen kokemukseen kriisijohtamisesta ja -viestinnästä keskeisenä teemana esiin nousi turvattomuus. Turvattomuuden tunne ja

välinitämättömyys työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien turvallisuudesta ja terveydestä. Vastaajien kokemus turvattomuudesta johtui myös siitä, ettei viranomaisilta annettuja suosituksia noudatettu, maskeja ei käytetty, turvavälejä ei huomioitu ja vain harvat saivat työskennellä etänä.

Johtaminen ja kulttuuri. Vastaajien kokemukseen epäonnistuneesta johtamisesta nousi useaan otteeseen esiin se, kuinka kriisijohtamista ei ollut ollenkaan. Johtaminen on vastaajien kokemuksesta ollut jo ennen kriisiä heikkoa tai olematonta, mutta sen puuttuminen korostui etenkin Covid-19-pandemian aikana. Heidän kokemuksensa mukaan työnantaja, jos työnantaja johti, johti hän asioita, ei ihmisiä. Organisaation toiminnassa tärkeäintä oli raha, eikä sitä osattu ajatella hyödyntämällä työvoimaan vaan työntekijöiden kokemuksensa mukaan heitä lomautettiin ja useat projektit pysähtyivät kokonaan. Työnantajan puolelta nähtiin enemmän uhkia, kuin mahdollisuuksia. Vastaajien kokemuksen perusteella, jos työnantajan mukaan johtamista oli, se oli enemmän valvontaa ja käyttämistä kuin oikeaa johtamista. Konkreettisia toimenpiteitä ei ollut, eikä niitä yritetty kriisistä huolimatta rakentamaan. Useiden vastaajien vastauksista tuli esiin se, että he kokivat organisaatiokulttuurin olemattomaksi tai hyvin kankeaksi, eikä siihen pystynyt itse vaikuttamaan. Vastaajat kokivat myös, ettei työnantajalla ollut halua saavuttaa resilienssiä, eikä hyvää hallintotapaa noudatettu.

Viestintä. Vastaajien kokemusten mukaan Covid-19 aikainen kriisiviestintä oli vähäistä, ristiriitaista ja epäluotettavaa. Vastaajat kokivat, että työnantaja ei tiedottanut heitä tarpeeksi, viestintää ei ollut suunniteltu ollenkaan ja eri henkilöt viestivät kriisistä ja toimintatavoista sekavasti. Viestintää ei ollut tarpeeksi avointa eikä sen avulla pyritty osallistamaan työntekijöitä. Vastausten mukaan työntekijät kokivat, että he olivat usein paremmin perillä virallisista suosituksista, kriisin vaiheista ja kulusta, kuin työnantaja.

Sitoutuminen. Vastaajien kokemuksesta tuli esiin sitoutumisen puuttuminen. Vastaajat eivät kriisin seurauksena ole yhtä sitoutuneita työnantajaansa, eivätkä he kokeneet kriisiaikana työnantajan olleen sitoutunut heihin. Sitoutumiseen vaikutti vastaajien kokema epävarmuus ja epäluottamus työnantajaan, sekä työntekijöiden välinen eriarvoistaminen ja arvostuksen puuttuminen työntekijöitä kohtaan. Vastaajat kokivat, että työnantaja on sitoutunut vain rahan tekemiseen, eikä ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan tai terveydestä välitetty. Usean vastaajan vastauksista nousi esiin se, että mahdollisuuksien mukaan he pyrkivät vaihtamaan työpaikkaa ja etsimään toisen työnantajan.

Epäluottamus. Vastaajien kokemus epäluottamuksesta syntyi monesta asiasta, mutta etenkin siitä, että johtaminen puuttui, kriisiin ei suhtauduttu sen vaatimalla vakavuudella ja työnantajasta välittyi tunne, että työntekijöihin ei ole sitouduttu ja heidät voitaisiin korvata tai vaihtaa, jos työntekijän toiminta ei miellytä. Kokemukseen sisältyi myös se, että palautetta ei saanut antaa tai siitä ei välitetty. Vastaajat kokivat luottamuksensa kokonaisuutena laskeneen työnantajaansa kohtaan Covid-19-pandemian kriisijohtamisen ja -viestinnän epäonnistumisen takia.

7.3 Tulosten yhteenveto

Tilastolliset ja laadulliset tulokset liitettiin yhteen ja niistä koostettiin kriisijohtamisen arviointimallia mukaileva taulukko. Taulukkoon on kerätty Covid-19-pandemian aikaisen kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistuneeseen, välimaaston ja epäonnistuneeseen kokemukseen johtaneita tekijöitä. Taulukon tarkoitus on selkeyttää saatuja tuloksia ja tarjota kokonaiskuva tutkimuksen tuloksista.

Taulukko 2. Covid-19-pandemian aikaisen kriisijohtamisen ja -viestinnän arviointimalli (mukaillen Seock 2009, 10 & Pearson & Claire 1998).

Kriisijohtamisen piirre	Epäonnistuneet lopputulokset	Välimaaston lopputulokset	Onnistuneet lopputulokset
1 Varoitussignaalin havaitseminen	Covid-19-viruksen ei kiinnitetty ollenkaan huomiota. Ei vaikuttanut toimintaan.	Covid-19-virus havaittiin, mutta valmistelutoimiin ei ryhdytty.	Covid-19-viruksen reagoitiin heti ja toimintaa alettiin mukauttamaan kriisin vaatimuksiin.
2 Kriisin leviäminen	Covid-19 ei vaikuttanut pelkästään organisaation sisällä, vaan myös ulkoiset sidosryhmät joutuivat osalliseksi kriisiin mm. työntekijöiden läheiset.	Covid-19 ei päässyt leviämään merkittävästi organisaatioiden ulkoisiin sidosryhmiin, kuin yksittäisissä tapauksissa.	Covid-19 vaikutus pystyttiin rajaa organisaation sisälle ja sekin saatiin rajattua mahdollisimman vähäiseksi.
3 Toiminnan jatkuminen	Useissa organisaatioissa projektit ja toiminta laitettiin lomaustusten takia kokonaan tauolle.	Toimintaa rajoitettiin pahimpina aikoina mm. lomaustuksiin, mutta niiden määrät ja vaikutukset pyrittiin minimoimaan.	Toimintaa kehitettiin ja sen jatkuvuus turvattiin. Toimintaa kehitettiin niin, että Covid-19 ei vaikuttanut toiminnan jatkumiseen.
4 Vaikutukset oppimiseen	Covid-19 kriisistä ei ole opittu mitään eikä toimintaa ole pyritty kehittämään puutteiden osalta.	Covid-19 kriisistä on otettu oppi joillakin osa-alueilla, mutta kaikkiin ongelmiin ei ole puututtu.	Covid-19 kriisistä opittiin jo kriisin aikana ja toimintaa on kehitetty myös kriisin jälkeen. Lisäksi uusia toimintatapoja ja -malleja on otettu osaksi jokapäiväistä toimintaa.
5 Maineen hallinta	Organisaation toiminta on vaikuttanut negatiivisesti sen maineeseen ainakin sisäisten sidosryhmien välillä. Työntekijät eivät ole enää yhtä sitoutuneita ja luottavaisia työnantajaansa kohtaan.	Covid-19 kriisin ei ole nähty vaikuttaneen työnantajaan suhtautumiseen negatiivisesti tai positiivisesti. Vastaajien kokemukset ovat melko neutraalit.	Työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita työnantajaansa. He tuntevat olevansa työnantajalleen tärkeitä ja työnantajan välittävän heidän hyvinvoinnistaan. Työnantajaan suhtautuminen on ollut joko positiivista tai se ei ole kriisin seurauksena muuttunut.
6 Resurssien saatavuus	Covid-19-pandemian käsittelemiseen ja kohtaamiseen ei ollut varattu tarpeeksi resursseja, joko niitä ei ollut ollenkaan tai niitä ei ollut suhteutettu kriisin vaatimuksiin.	Työnantajalta löytyi resursseja, mutta ei tarpeeksi. Esimerkiksi viestintään oli suunnitelma, mutta sen täydelliseen toteuttamiseen ei ollut tarpeeksi henkilöstöä.	Resursseja oli ja niitä osattiin käyttää kriisin vaatimiin toimiin. Kriisijohtamiseen ja -viestintään oli valmiiksi suunnitellut ryhmät ja kriisin vaatimusten mukaan asioita priorisoitiin täyttämään näitä vaatimuksia.
7 Päätöksenteko	Päätöksen teko oli minimaalista tai sitä ei ollut ollenkaan. Annetut päätökset olivat usein ristiriidassa keskenään eikä päätöksiä perusteltu aina faktoihin.	Päätöksen teko on ollut ristiriitaista ja hidasta. Viestit ja käytetyt kanavat ovat olleet epäselviä, eikä tiedottamista ja viestintää olla johdettu suoraviivaisesti.	Päätökset tehtiin nopeasti, mutta kuitenkin faktoihin perustuen. Niistä tiedotettiin ja keskusteltiin tarpeen vaatiessa. Päätöksistä tiedotettiin heti, kun niitä tehtiin.

Taulukko 3. Covid-19-pandemian aikaisen kriisijohtamisen ja -viestinnän arviointimalli(mukaillen Seock 2009, 10 & Pearson & Claire 1998)..

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Kahdeksannessa luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista ja läpikäydään tilastollisten ja laadullisten vastausten suurimmat erot sekä reflektoidaan tutkimuksen tuloksia teoriaan. Pohdinta osuudessa tarkastellaan tutkimus prosessia rehellisesti ja kriittisesti sekä pohditaan, kuinka hyvin opinnäytetyön tavoitteet pystyttiin saavuttamaan. Luvussa annetaan myös kehitysehdotuksia kriisijohtamiseen ja -viestintää, jotta työnantajat voisivat kehittää prosessejaan niin, että työntekijän kokemus olisi onnistunut.

8.1 Tilastolliset tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, millainen oli työntekijän kokemus työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana. Millaiset tekijät vaikuttivat työntekijän onnistuneeseen (kokonaisarvosanat 5 ja 4) tai epäonnistuneeseen (kokonaisarvosanat 2 ja 1) kokemukseen sekä millaisia tekijöitä välimaaston kokonaisarvosana 3 pitää sisällään. Tutkimuksen kyselyn tilastollisen osuuden tarkoitus oli johdatella vastaaja pohtimaan työnantajansa Covid-19-pandemian aikaista kriisijohtamista ja -viestintää, jotta hänen olisi helpompi vastata avoimiin kysymyksiin. Vasta pohdittuaan ja vastattuaan strukturoituihin ja avoimiin kysymyksiin kriisijohtamiseen ja -viestintään vaikuttavista tekijöistä vastaaja antoi työnantajalleen kokonaisarvosanan siitä, millainen oli hänen kokemuksensa kriisijohtamisesta ja -viestinnästä. Näiden kokonaisarvosanojen perusteella lähdettiin analysoimaan tutkimuksen tuloksia.

Kyselyyn vastasi yhteensä 108 henkilöä ja heistä kokonaisarvosanoja 5 ja 4 antoi vastaajista 58 (56 %), välimaaston arvosanan 3 antoi 29 (27 %) ja kokonaisarvosanan 2 ja 1 antoi 21 (20 %) vastaajista. Tämä kertoo positiivista tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kriisijohtamisen ja -viestinnän kokemuksesta, yli puolet vastaajista koki työnantajansa onnistuneen Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä ja vain viidesosan mielestä kokemus kriisijohtamisesta ja -viestinnästä oli epäonnistunut.

Kun tarkastellaan niiden vastaajien vastauksia, joiden työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän kokemus on ollut onnistunut, huomataan, että lähes kaikilla osa-alueilla on pärjätty tasaisen hyvin. Kriisiin on työntekijän kokemuksen mukaan reagoitu tarpeeksi ja reagointi on ollut riittävän nopeaa. Kuten teoriaosuuden kriisijohtamisen arviointimallissa käy ilmi

onnistuneeseen lopputuloksen saavuttamiseen, vaaditaan työnantajalta varoitus signaalien aikaista havaitsemista ja niihin reagointi sekä kriisitoimenpiteiden aloittamista.

Vastaajilta kysyttiin kokemusta työnantajan kriisijohtamisesta ja -viestinnästä pärjäämisessä ja kokonaisarvosanojen 5 ja 4 antaneiden kesken näissä kokemus oli, että työnantaja on onnistunut hyvin. Työntekijöillä oli tiedotettu ja informoitu olo kriisiaikaisista toimintamalleista sekä -tavoista. Kriisijohtamisen arviointimallin mukaan näiden vastaajien kokemus onnistuneesta lopputuloksesta on muodostunut myös siitä, että työnantaja on osannut käyttää resursseja oikein ja muuttaa toimintamalleja kriisin seurauksena, päätöksen teon on koettu perustuvan faktoihin ja ne on tehty ajallaan. Työntekijät ovat kokeneet, että heitä on tiedotettu ajantasaisesti, informaation olleen olennaista ja sen on koettu perustuvan faktoihin.

Heikoiten, hyvin kriisijohtamisesta ja -viestinnästä onnistuneiden työnantajien, työntekijät arvioivat kokemuksensa työnantajan kyvystä huomioida työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä kriisijohtamisesta- ja viestinnästä, suhteessa muihin arvioituihin kohtiin. Covid-19 kriisinä ilmaantui ja eteni nopeasti ja vaati työnantajalta nopeita päätöksiä ja toimintaa, jonka takia työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden huomioon ottaminen on voinut olla haastavaa. Työnantajan kannattaisi kuitenkin tulevaisuudessa yrittää tehdä aikaa sille, sillä työntekijöillä voi olla konkreettisia ideoita toimivista toimintamalleista ja -tavoista, jotka toimivat heidän kohdallaan tehokkaammin. Työnantajalla ei välttämättä ole konkreettista tietoa siitä, mitä työntekijän toimenkuva aidosti pitää sisällään ja päätökset eivät välttämättä ole kaikista toimivimpia, jos ei tunnetta toimintaa, jonka puolesta päätöksiä tehdään. Lisäksi empaattisella ja inhimillisellä toiminnalla voidaan paremmin hallita kriisin aiheuttamia tunnereaktioita ja rauhoittaa tilannet.

Vastaajilla, joiden kokemus oli onnistunut, on ollut varma ja luottava olo työnantajaansa kohtaan ja se on vaikuttanut positiivisesti työnantajan maineeseen sen yhden tärkeimmän sidosryhmän, työntekijöiden silmissä. Kuten kuviossa 9 ja 10 voimme havaita, kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kokemus kriisijohtamisesta ja -viestinnästä on vaikuttanut myönteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaansa kohtaan. Onnistuneen kriisijohtamisen ja -viestinnän kokemuksen saaneet vastaajat uskovat Covid-19-pandemian aiheuttamana kriisitoiminnan seurauksena täysin työnantajansa kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä.

Lisäksi työntekijöiden kokemus on vaikuttanut heidän työnantajaansa sitoutumiseen myönteisesti, eli kriisin johdosta työntekijät kokevat olevansa entistä sitoutuneempia tai sitoutuminen on pysynyt samalla tasolla, kuin mitä se on ollut ennen kriisiä. Samoin kriisi on muokannut vastaajien näkemystä työnantajastaan positiiviseen suuntaan tai sillä ei ole ollut vaikutusta näkemykseen. Kriisijohtamisen arviointimallin mukaan tämä tarkoittaa sitä, että kriisi ei ole vaikuttanut sidosryhmien silmissä toiminnan jatkumiseen ja työnantaja koetaan huolehtivana sekä välittävänä. Työntekijän ja työnantajan mielikuvat onnistuneesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä ovat olleet samankaltaisia, koska Morganin työntekijäkokemuksen teorian mukaan onnistumiset rakentuvat samanlaisista mielikuvista, jotka tuodaan myös käytännön toimintaan.

Kokonaisarvosanan 2 ja 1 antaneiden vastaajien kokemus työnantajan kriisijohtamisesta ja -viestinnästä oli johtanut kokonaisuudessaan epäonnistuneeseen lopputulokseen. Vastauksista voidaan huomata, että työntekijöiden kokemus on ollut tasaisesti epäonnistunut lähes kaikilla osa-alueilla. Kokonaisarvioiden kaikkien kysymysten keskiarvon ylittää työntekijöiden kokemus kriisiin reagoimisen riittävydestä sekä saadun informaation ajankohtaisuus ja olennaisuus. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kokemukset ovat olleet onnistuneita, mutta ne ovat olleet vähiten epäonnistuneita. Työnantajat, jotka saivat epäonnistuneeseen kriisijohtamiseen ja -viestintään johtaneita arvioiteja, eivät jaa työntekijöiden kanssa samanlaisia mielikuvia onnistuneesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä tai he eivät ole onnistuneet toiminnallaan täyttämään niitä mielikuvia, jotka olisivat johtaneet onnistuneeseen työntekijäkokemukseen, kuten Morganin teoriassa todetaan.

Heikoiten kriisijohtamisessa ja -viestinnässä onnistuneiden työnantajien työntekijät arvioivat kokemuksensa työnantajan kriisijohtamisen inhimillisyydestä sekä varmasta ja tiedotetusta olostsa työnantajaansa kohtaan. Lisäksi kuten onnistuneiden myös epäonnistuneiden työnantajien kohdalla kaikista heikoimman arvion sai työntekijöiden toiveiden ja mielipiteiden huomioon ottaminen kriisijohtamisessa ja -viestinnässä. Etenkin nämä tekijät vaikuttavat kriisijohtamisen arviointimallissa mainittuihin kriisin leviämiseen, kun kriisiä ei ole pystytty pitämään organisaation sisällä ja se on vaikuttanut sidosryhmiin vahingoittavasti, työntekijään kokemukseen turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtimiseen.

Kriisijohtamisen arviointimallin (taulukko 1) mukaan epäonnistuneeseen lopputulokseen päädytään, kun kriisiin ei reagoida tarpeeksi nopeasti, eikä toimintatapoja muuteta kriisin vaatimusten mukaisiksi ja kriisi vaikuttaa organisaation toimintaan sekä sen sidosryhmiin.

Kaikki edellä mainitut tekijät heijastuvat myös työntekijän kokemukseen kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, toimintamalleista ja -tavoista ei anneta ohjeita tai ne ovat ristiriitaiset, vaikuttaa se todennäköisesti myös työntekijän sidosryhmiin, jos hän ei voi hyvin työpaikallaan ja kokee epävarmuutta työntajansa kohtaan. Tällöin kriisi on jo levinnyt organisaation ulkopuolelle ja ulkopuoliset sidosryhmät joutuvat kriisiin osallisiksi, vaikka he eivät ole työnantajan kanssa minkäänlaisessa vuorovaikutuksessa. Kriisijohtamisessa ja -viestinnässä epäonnistuneet työnantajat eivät ole riittävästi tai ollenkaan resursoineet näihin aikaa ja työvoimaa, joka pahimmassa tapauksessa aiheuttaa työnantajalle pitkäaikaisia negatiivisia seurauksia.

Näitä negatiivisia seurauksia voimme tarkastella kuvioista 16. ja 18. epäonnistuneen kriisijohtamisen ja -viestintä kokemuksen kokeneista työntekijöistä kaikki olivat sitä mieltä, että sillä oli vaikutusta heidän näkemykseensä työnantajasta ja valitettavasti tämä näkemys oli muuttunut vain negatiiviseen suuntaan. Lisäksi kaikki vastaajat kokivat, että Covid-19 aikainen kriisijohtaminen ja -viestintä on vaikuttanut ainoastaan kielteisesti heidän suhtautumiseensa työnantajaan kohtaan. Vastaajista lähes kaikki kokivat, että kokemus epäonnistuneesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä on vaikuttanut heidän sitoutumiseensa, eikä työnantajan kykyyn selviytyä tulevaisuuden kriiseistä uskottu yhtä vahvasti, kuin onnistuneen kokemuksen saaneiden vastaajien keskuudessa. Tällä kaikella voi olla työnantajalle pitkäaikaisia jälkiseurauksia. Työnantajamielikuva, työntekijöiden uudelleen sitouttaminen, luottamuksen rakentaminen ja työntekijän motivaation ylläpitäminen, jotta organisaation toiminta jatkuu ja kehittyä tulevaisuudessa. Nämä tekijät tulevat teettämään paljo ylimääräistä työtä, kun työntekijät eivät koe työntajansa välittävän heidän solmimastaan psykologisesta sopimuksesta.

Kokonaisarvosanan 3 antaneiden vastaajien kokemus työnantajan kriisijohtamisesta ja -viestinnästä ei ole onnistunutta, eikä epäonnistunutta vaan näiden kahden välimaastossa. Tarkasteltaessa vastuksia lähes kaikilla osa-alueilla on pärjätty kohtalaisesti. Välimaaston kokemuksen saaneiden vastaajien mielestä työnantajat pärjäsivät keskiarvoa paremmin työnantajan kriisin reagoinnin riittävydessä sekä saadun informaation olennaisuudessa ja ajankohtaisuudessa. Keskiarvoa huonommin vastaajat kokivat työnantajansa pärjänneen kriisijohtamisen ja -viestinnän inhimillisyydessä ja työntekijöiden toiveiden ja mielipiteiden huomioimisessa kriisijohtamisessa ja -viestinnässä. Kuvio 14. nähdään, että työntekijöiden näkemys, sitoutuminen ja mielikuvat ovat lähestulkoon puolilla vastaajista muuttunut ja

vaikuttanut kielteisesti ja puolilla vastaajista ei ole muuttunut ja vaikuttanut positiivisesti edellä mainittuihin.

Välimaaston arvosanana antaneiden vastaajien kokemuksista heijastuivat useat samat positiiviset ja onnistunutta kokemusta tukevat tekijät, kuin kokonaisarvosanan 5 ja 4 antaneiden vastauksista. Samoin useat samat negatiiviset ja epäonnistunutta kokemusta tukevat tekijät, kuin kokonaisarvosanan 2 ja 1 antaneiden vastauksista korostuivat ja olivat syy, miksi työntekijöiden kokemus jäi välimaastoon eikä ollut täysin onnistunut tai epäonnistunut. Välimaaston kokemuksen saaneet näkevät työnantajassaan paljon potentiaalia ja hyviä kriisijohtamiseen ja -viestintään vaikuttavia tekijöitä, mutta jäivät kuitenkin kaipaamaan työnantajaltaan kokonaisvaltaisempaa panostusta kriisin aikaiseen johtamiseen ja viestintään. Näiden työnantajien olisi syytä kuunnella työntekijöitään kriisin jälkikäsittelyssä ja poimia niitä asioita, joissa työntekijät kaipaavat parannusta, heillä ei ole pitkä matka päästä tuottamaan työntekijöillensä onnistunutta kokemusta tulevaisuudessa. Tämä toimii myös hyvänä keinona sitouttaa työntekijöitä ja ottaa heitä vahvemmin osaksi organisaatiota ja sen kulttuuria.

8.2 Laadulliset tulokset

Tutkimuksen kyselyn avointen kysymysten avulla pyrittiin tutkimaan ja syventämään ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttivat työntekijöiden kokemukseen työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta spesifisti Covid-19-pandemian aikana. Haluttiin siis tutkia, mitä erityispiirteitä liittyi Covid-19-pandemiaan. Myös näitä tuloksia tarkastellaan onnistuneen kokemuksen eli kokonaisarvosana 5 ja 4 antaneiden, välimaaston kokemuksen eli kokonaisarvosanan 3 antaneiden ja epäonnistuneen kokemuksen eli kokonaisarvosanan 2 ja 1 antaneiden välillä.

Tuloksia tarkasteltaessa täytyy muistaa, että onnistuneeseen kokemukseen viittaavia vastauksia tuli eniten, jonka takia myös eri teemoja tuli esiin enemmän, kuin esimerkiksi epäonnistuneeseen kokemukseen viittaavia teemoja.

Onnistuneen kokemuksen saaneiden vastaajien keskuudessa esiin nousseita teemoja on useita ja Covid-19 vaikutti etenkin siihen, että kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistuneeseen kokemukseen vaikutti turvallisuus. Turvallisuus mainittiin kaikista eniten ja vastaajat tarkoittivat sillä sitä, että työnantaja otti viralliset turvallisuussuositukset ja -määräykset tosissaan, Covid-19 leviämistä pyrittiin estämään etätyöllä, turvaväleillä ja suojavarusteilla. Työntekijät kokivat

työnantaja ymmärtävän, kuinka pelottava Covid-19 virus on työntekijöille sekä työnantaja kuunteli heidän toiveitaan toimintatavoista ja -malleista ja niitä sovellettiin käytäntöön. Turvallisuuden tunteen kokemus on yksi ihmisen perustarpeista, jonka takia on täysin ymmärrettävää, miksi turvallisuus on yksi onnistuneeseen kokemukseen johtaneista teemoista. Tässä voidaan johtaa hyvin se, että työnantajan inhimillisellä käyttäytymisellä ja työntekijöiden kuuntelemisella sekä huomioimisella päästään pitkälle pelottavan kriisitilanteen aikana.

Useat työntekijän mainitsivat, että ovat työnantajaansa entistä sitoutuneempia, koska heillä on kokemus, että työntekijöistä aidosti välitetään, heihin on sitouduttu ja heidän hyvinvoinnillaan on merkitystä työnantajalle. Työntekijöiden kokemus sitoutumisesta ja luottamuksesta rakentui myös siitä, että työnantajat uskalsivat rehellisesti kertoa, jos jotakin asiaa ei tiedetty ja kun asiat selkenivät, niihin reagoitiin mahdollisimman nopeasti. Vastaajat sanoivat myös, että työnantajan panostus yhteisöllisyyteen keskusteluiden, sekä tapahtumien ja koulutuksien kautta paransivat heidän kokemustaan. Työntekijät kokivat, että vaikka kriisi oli päällä heitä, koulutettiin ja heille järjestettiin mahdollisuus kanssa käymiseen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Kuten kriisijohtamisen arviointimallissa todetaan, toiminnan jatkumisen takaamisella, spesifisti itse kriisillä ei ole niin suuria vaikutuksia organisaation toimintaan kriisin jälkeisenä aikana. Tämä helpotti vastaajien oloa, eikä kriisiä sen takia koettu henkisesti niin raskaana. Yhteisöllisyyttä ja turvallisuuden tunnetta edisti viestintä, joka koettiin inhimilliseksi ja vuorovaikutteiseksi. Viestintä tuli korkealta tasolta ja se oli selkeää sekä ajankohtaista, viestinnän koettiin selkeyttävän viranomaisilta saatuja epäselviä ohjeita niin, että työntekijät tiesivät, miten organisaatiossa toimitaan ja, mitä milloinkin tapahtuu. Työnantaja on kriisiaikainen toiminta ei ole päästänyt kriisiä leviämään organisaation ulkopuolelle ja sidosryhmistä on huolehdittu kriisin vaatimin toimenpitein.

Vastaajat kokivat, että Covid-19-viruksen aiheuttama kriisi opetti heille ja heidän työnantajilleen paljon uutta. Opiksi on otettu kriisijohtamisen ja -viestinnän osalta, kriisiaikaisia tehokkaita toimintatapoja on jäänyt käyttöön ja kehitystoimenpiteitä kriisijohtamista ja -viestintään koskien on hyödynnetty tulevaisuutta ajatellen. Viruksen takia useiden vastaajien organisaatiossa on siirrytty esimerkiksi hybridi malliin toimisto- ja etätyöskentelyn suhteen ja uusia viestinnän sovelluksia ja kanavia on otettu käyttöön. Kriiseistä oppiminen on yksi tärkein asia, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa ja väistää samanlaisten virheiden toistaminen.

Kriisin seurauksena työntekijät kokivat, että organisaation hierarkia madaltui, ihmiset kohdattiin ihmisinä ja heistä välitettiin aidosti. Työnantajan puolelta reagoitiin nopeasti ja rehellisesti, henkilökuntaa tiedotettiin mahdollisimman selkeästi ja usein, sekä heidän mielipiteitänsä huomioitiin ja pelon tunteita ymmärrettiin. Työntekijät kokevat kokonaisuudessaan onnistuneen kriisijohtamisen ja -viestinnän kasvattaneen heidän sitoutumistansa työnantajaa kohtaan, luottamusta yrityksen tulevaisuuteen ja siihen, että organisaatioissa ollaan valmiita oppimaan ja kehittymään. Kriisit eivät lannista vaan toimivat haasteina, joista voidaan aina oppia uutta ja opittua pyritään hyödyntämään myös normaaliajan toiminnassa sekä tulevilla kriiseillä.

Epäonnistuneen kokemuksen saaneiden vastaajien keskuudessa esiin nousseita teemoja on hieman vähemmän, kuin onnistuneen kokemuksen vastaajien ja niistä voidaan huomata melko suora vastakkainasettelu. Onnistuneeseen kokemukseen vaikuttaneiden tekijöiden epäonnistunut toteuttaminen johti vastaajien epäonnistuneeseen kokemukseen.

Turvattomuus nousi epäonnistuneen kokemuksen saaneiden vastaajien keskuudessa esiin kaikista eniten. Työntekijöillä oli olo, että työnantaja oli välinpitämätön eikä viralliset suositukset tai toimintaohjeet kiinnostaneet eikä suosituksia noudatettu. Työnantajalla ei ollut intressiä huolehtia työntekijöiden tai muiden sidosryhmien turvallisuudesta ja osa vastaajista koki terveytensä olleen uhattuna Covid-19-viruksen aikana työpaikalla. Kriisijohtamisen arviointimallissa tämä on erittäin vakava epäonnistuneeseen lopputulokseen johtava tekijä, jolla voi olla todella pitkäaikaisia seurauksia työnantajalle. Vaikutus ei rajaudu pelkästään työntekijöiden sitoutumiseen ja luottamuksen tunteeseen vaan voi pahimmassa tapauksessa johtaa kriisin uhriin, joka Covid-19-viruksessa tarkoittaa, jopa ihmishenkien menettämistä. Lisäksi mainekriisi on potentiaalinen ja turvattoman toiminnan ansiosta työnantaja voidaan nähdä petturina tai vihollisena yleisön keskuudessa.

Lisäksi vastaajat nostivat esiin johtamisen ja kulttuurin sekä viestinnän, jotka olivat johtaneet epäonnistuneeseen kokemukseen. Kriisiaikaista johtamista ja viestintää ei ollut juuri ollenkaan ja sen puuttuminen korostui Covid-19 pandemian takia. Työntekijöillä oli epätietoinen ja ristiriitainen olo siitä, miten pitäisi toimia ja millaisia ohjeita noudatetaan. Useat kokivat, kankean ja joustamattoman organisaatiokulttuurin tulleen esille. Tärkeimpänä asiana työnantajalleen työntekijät kertoivat olleen asioiden johtaminen ja liikevaihdon kasvattaminen, henkilöstön johtamisen sijaan. Kriisijohtamisen arviointimallin mukaan tämä tarkoittaa sitä, että työnantajilla ei ollut resursseja eikä kapasiteettia toimia poikkeustilanteessa, eikä päätöksen tekoa tai tiedottamista ollut suunniteltu. Vastaajat kokivat, että työnantajat tekivät hätiköityjä

päätöksiä, joita ei osattu perustella faktoja hyödyntäen. Viestintä oli työntekijöiden kokemuksen mukaan hyvin ristiriitaista ja sitä tuli usein useista eri lähteistä. Työnantajien puolelta kriisissä nähtiin enemmän uhkia, kuin mahdollisuuksia ja esimerkiksi lomautukset pysäyttivät käynnissä olleiden, ja potentiaalisesti kriittisten projektien etenemisen.

Työntekijät kokivat vahvasti, että työnantaja ei ole sitoutunut heihin ja psykologista sopimusta oli rikottu. Useat työntekijät ilmaisivat halunsa vaihtaa työnantajaa tilaisuuden tullen. Työnantajan puolelta ei koettu tulevan mitään työntekijöitä sitouttavaa toimintaa, vaan kokemus oli enemmänkin se, että työntekijät oltiin valmiita uhraamaan organisaation selviytymisen vuoksi. Kokemus arvottomuudesta oli vahvasti läsnä laadullisissa vastauksissa, eikä epäonnistuneen kokemuksen saaneiden vastauksissa tullut esiin mitään positiivista työnantajia kohtaan.

Kriisin seurauksena työntekijät kokivat olevansa vain uhrattavia asioita työnantajansa menestyksen takia, työntekijöihin ei oltu valmiita panostamaan ja viestintään eikä johtamiseen kiinnitetty huomiota. Ihmisten inhimilliset tunteet ja kokemukset oli täysin sivuutettu ja virallisia kriisin vaatimia toimenpiteitä ei hoidettu. Näiden työnantajien työntekijät eivät ole kovin sitoutuneita työnantajiinsa tai luota heidän kykyynsä kehittää toimintaa tai oppia koetusta kriisistä. Näillä yrityksillä on tulevaisuudessa haasteita ratkottavana ja heidän on hyvä pohtia, miten epäkohtia kuten kriisijohtamista ja -viestintää lähdetään kehittämään parempaan suuntaan.

Kuten tilastollisten tulostenkin kohdalla myös laadullisten tulosten kanssa välimaastoon jääneiden kokonaisarvosanan 3 antaneiden työntekijöiden kokemukset eivät olleet täysin epäonnistuneita, mutta ei onnistuneitakaan. Vastausten teemoista heijastui hyvin epäonnistuneeseen kokemukseen ja onnistuneeseen kokemukseen johtaneita teemoja. Vastaajien välimaaston kokemus oli, että kriisiin reagointi oli hidasta ja sitä alettiin toteuttamaan vasta, kun kriisi oli jo olemassa, ennakkoinnista ei ollut tietoa, mutta silti johtamista ja viestintää yritettiin toteuttaa kriisiaikana. Kriisijohtamisen arviointimallin mukaan työnantaja yritti selvittää kriisistä ja haalia kasaan resursseja siihen, kuitenkin nämä nopeasti haalitut resurssit harvoin riittävät tarpeeksi kattavaan kriisijohtamiseen ja -viestintään.

Resurssien puutteen lisäksi työntekijän kokevat kohdanneensa todella ristiriitaista ja niukkaa kriisiaikaista johtamista ja viestintää. Välimaaston kokemukseen kuuluu se, että toimintatavoista ja -malleista viestittiin ja tiedotettiin, mutta kukaan ei lähtenyt ottamaan niitä

käyttöön käytännössä. Kokemus rakentui keskinkertaisesta ja epäselvästä viestinnästä ja johtamisesta, joka oli hidasta. Työnantajien viestinnän koettiin oleva ristiriidassa muiden työnantajan antamien ohjeiden kanssa, eikä kukaan ollut vastuussa niiden hoitamisesta. Vastaajat kokivat viestinnän ja johtamisen osittain vuorovaikutteiseksi, mutta olisivat toivoneet aktiivisempaa ja rehellisempää kriisijohtamista ja -viestintää.

8.3 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli, selvittää millainen oli työntekijän kokemus työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemia-aikana. Millaiset tekijät vaikuttivat positiiviseen kokemukseen ja millaiset tekijät vaikuttivat negatiiviseen kokemukseen. Kokemuksen mittaaminen on hyvin haastavaa ja yleistettävää tietoa ei pystytä näin pienellä tutkimusotoksella ja kokemuksen tutkimisella tuottamaan. Tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin tehdä selkeitä havaintoja työntekijä kokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tukee näitä havaintoja. Covid-19-pandemia mahdollisti tutkimukseen erittäin mielenkiintoisen tutkimusasetelman, jonka avulla pystyttiin tutkimaan kuinka spesifisti globaali pandemia vaikuttaa työntekijän kokemukseen kriisijohtamisesta ja -viestinnästä ja tuoko se esiin erityisiä piirteitä, joilla on vaikutusta siihen.

Onnistuneeseen kokemukseen johtaneita tekijöitä olivat turvallisuus, inhimillisyys, yhteisöllisyys, työnantajan oppiminen ja toiminnan kehittäminen sekä suunniteltu ja harjoiteltu kriisiaikainen johtaminen ja viestintä. Työntekijät kaipaavat nykyaikana ennen näkemättömän ja pelottavan maailman laajuisen kriisin aikana ymmärrystä ja rehellisyyttä työnantajaltaan sekä tunnetta siitä, että heistä välitetään ja heidän terveytensä huomioidaan. Näitä asioita kriisijohtamisessa ja -viestinnässä onnistuneet organisaatiot osasivat työntekijöilleen tarjota.

Epäonnistuneeseen kokemukseen johtaneita tekijöitä olivat turvattomuus, johtamisen ja viestinnän puuttuminen ja epäluottamus työnantajaa kohtaan. Työntekijät eivät kokeneet oloaan turvalliseksi ja heille muodostui epäluottamusta työnantajaa kohtaan kriisijohtamisen ja -viestinnän olemattomuuden takia. Työntekijät kyseenalaistivat työnantajiansa motiiveja työntekijöitään kohtaan eikä näihin organisaatioihin olla kovin sitoutuneita ja työnantajat tulevat todennäköisesti kärsimään huonosta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä.

Työnantajien olisi hyvä perehtyä ajan kanssa kriisijohtamiseen ja -viestintää sekä pohtia, kuinka työntekijöiden kokemusta voitaisiin parantaa. He ovat kuitenkin organisaation tärkein

sidosryhmä. Liiketoimintaa ei ole olemassa, ellei organisaatiossa ole työtä tekeviä henkilöitä. Tyytyväiset työntekijät tarjoavat työnantajalleen mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen, tuloksen kasvattamiseen ja toimivan organisaatiokulttuurin rakentamiseen. Tyytyväinen työntekijä on tuottava työntekijä, jolla on halu sitoutua ja innovoida työnantajansa kanssa.

Tutkimuksen toteuttamiseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa ja pyrkiä keräämään laajempi tutkimusotos, jotta saadut tulokset voisi yleistää. Tuloksiin on varmasti vaikuttanut myös tutkijan tapa jakaa tutkimuksen kyselyä omilla sosiaalisen median kanavissa. Täten otos on ollut todella satunnainen ja olisi mielenkiintoista nähdä millaisia tuloksia kattavammalla, paremmin kerätyllä otoksella saataisiin.

Tutkimuksen toteuttaminen täysin laadullisen haastattelu tutkimuksena voisi tuottaa vielä syvällisempää tietoa työntekijän kokemuksesta työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana. Tutkimukset, joissa käytetään useita eri menetelmiä tuottavat tuloksia kattavasti, mutta kysymys on, onko tulokset paikkaansa pitäviä, kun tutkimusta ei toteutettu paneutuen tarkasti vain yhteen tutkimusmenetelmään. Lisäksi voidaan pohtia olisiko tässä tutkimuksessa voitu jättää vaihtoehto "en osaa sanoa" pois, koska se on helppo vaihtoehto valita, kun ei ole aivan varma omasta kokemuksestaan. On pohdittava tutkimuksen kyselyn kysymysten muotoilua ja olisiko toisenlaisella muotoilulla päästy erilaiseen tulokseen ja saatu vielä kattavampia tietoja.

Tämä tutkimus toimii hyvänä pohjatutkimuksena laajemmalle aihetta käsittelevälle tutkimukselle. Tutkimuksen tutkittava ilmiö on erittäin merkittävä ja siitä voidaan oppia ja lähteä kehittämään työnantajien toimintaa tulevaisuuden kriisejä ajatellen. Tutkimusta on mahdollista lähteä toteuttamaan myös organisaatio kohtaisena, jos halutaan selvittää oman organisaation työntekijöiden kokemusta kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta sekä tuoda ilmi kipupisteitä ja kehityskohteita. Ilmiönä Covid-19-pandemia on nyky-yhteiskunnalle ennen näkemätön ja sen voimakas vaikutus koko maailmaan on merkittävä. Työnantajien ja organisaatioiden on hyvä osata varautua ja ennakoida Covid-19 kaltaisia kriisejä myös tulevaisuudessa ja lähteä kehittämään kriisijohtamista ja -viestintää, joka kestää myös arvaamattomia kriisitilanteita.

8.4 Opinnäytetyö ja oma oppiminen

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut erittäin mielenkiintoista ja opettavaista. Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja äärimmäisen mielenkiintoinen, jonka takia opinnäytetyön työstäminen oli todella motivoivaa. Oma kokemukseni on, että opinnäytetyö tutki ja tuotti mielenkiintoisia tuloksia Covid-19-pandemian aikaisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä. Ja opinnäytetyöstä on helppo lähteä työstämään syventävää tai kattavampaa tutkimusta.

Tämän opinnäytetyön tekemisen kautta olen oppinut paljon johtamisesta, kriisijohtamisesta, viestinnästä ja työntekijän kokemuksesta teoriassa ja käytännössä sekä empiirisen tutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. On ollut erittäin mielenkiintoista tutkia ajankohtaista aihetta ja kokea, että voi työllään tarjota viitekehyksen ja katsauksen työntekijöiden kokemukseen kriisijohtamisesta ja -viestinnästä. Mahdollisesti avata työnantajien ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista ja kokemuksiin vaikuttavista tekijöitä etenkin kriisiaikana. Vaikka opinnäytetyön tuloksia ei voida yleistää, koska tutkimuksen otot ovat pieni suhteutettuna perusjoukkoon, silti yli sadan ihmisen tutkimuksen toteuttaminen on vaativa prosessi. Tästä syystä koen tuottaneeni opinnäytetyöksi kattavaa, mielenkiintoista ja ajankohtaista tietoa ilmiöstä.

Opinnäytetyön tekemisen suhteen aikatauluni oli tiukka, ja sen takia työmäärät olivat valtava, eikä stressiltä vältytty. Uskon, että olisin nauttinut projektista nykyistä enemmän, jos minulla olisi ollut kevyempi aikataulu toteuttaa opinnäytetyö. Kuitenkin onnistuin työssä ja sain tehtyä onnistuneen ja mielenkiintoisen opinnäytetyön, jonka kautta olen päässyt tutustumaan useisiin mielenkiintoihin lähteisiin ja teorioihin sekä tutkimaan niiden toteutumista käytännössä. Tutkimus ja prosessi veivät mukanaan ja prosessi opetti aikatauluttamista ja itsensä johtamisen taitoja.

LÄHTEET

- Brouselle, A., Brunet-Jailly, E., Kennedy, C., Phillips, S., Quigley, K. & Roberts, A. 1.9.2020. [Verkkajulkaisu]. Beyond COVID-19: Five commentaries on reimagining governance for future crises and resilience. *Canadian Public Administration* 63(3), 370–408. [Viitattu 21.4.2021]. Saatavana: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/capa.12388>.
- Deloitte. 2020. Crisis Management Framework: COVID-19 Crisis Response Checklist. [Viitattu 19.4.2021] Saatavana: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/za-COVID-19-CMF-Checklist.pdf>
- Deloitte. 2021. Selvitys koronakriisin aikana toteutetun valtioneuvoston kriisijohtamisen ja valmiuslain käyttöönoton kokemuksia. [Verkkajulkaisu]. Valtioneuvoston selvityksiä. [Viitattu 21.4.2021] Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162677/2021_1_VN_Selvitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). 29.4.2020. [Verkkajulkaisu]. Suunnitelma Suomen nostamiseksi COVID-19-kriisitä: Loppuraportti. [Viitattu 27.4.2021]. Saatavana: https://ek.fi/wp-content/uploads/Exit_raportti-1.pdf
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka: Etiikka ja työyhteisö. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja: Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hovi, T. 2020. [Verkkajulkaisu]. Koronavirus SARS-CoV-2-yllätyksellinen vuoden tulokas. [Viitattu 19.4.2021]. Saatavana: <https://www.duodecimlehti.fi/duo15971>
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.
- Iivari, P. 28.2.2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta: Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Helsinki: Sisäasiainministeriö. Sisäasiainministeriön julkaisut 8/2011.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. [Verkkokirja]. 6. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. [Viitattu 30.4.2021]. Saatavana: KauppakamariTieto-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löysä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi?. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestintäopas. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kaski, S. 2012. Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. 1.painos. Helsinki: Edita.
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 27.4.2021]. Saatavana: Alma Talent Busineskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.
- Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. Mainekriisi: Syösykierteeseen ja takaisin siiville. Helsinki: Alma Talent.
- Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa: Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kortesuo, K., Patjas, L-M. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla?: Viestinnän käsikirja yrittäjille. Helsinki: Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.
- Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi: Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Leino, S. 27.3.2019. Hyvätönteekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. [Verkkajulkaisu]. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 26.4.2021]. Saatavana: <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/2105/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota/>
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 24.4.2021]. Saatavana: Saatavana: Alma Talent Busineskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.
- Morgan, J. 2017. The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspace they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. [Verkkokirja]. 1. painos. New Jersey: John Wileys & Sons. [Viitattu 26.4.2021]. Saatavana: ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Myllymäki, M. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Myllymäki, M. 2018. Sano se selvästi: Muutosviestinnän opas. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Nieminen, P., Nevalainen, V. & Holma, J. 2010. Psykologin ammattikäytännöt. Helsinki: Edita.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. [Verkkokirja]. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. [Viitattu 27.4.2021]. Saatavana: KauppakamariTietopalvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Oxford dictionary: hakusana crisis. 2021. [Verkkosivu]. Oxford Lexico. [Viitattu 24.4.2021]. Saatavana: <https://www.lexico.com/definition/crisis>
- Pearson, C. & Clair, J. 1.1.1998. Reframing Crisis Management. [Verkkolehtiartikkeli]. The Academy of Management review 1.1.1998. 23(1), 59–76 [Viitattu 21.5.2021]. Saatavana: Business Source Complete. Vaatii käyttöoikeuden.
- Perho, A. 2019. Suorat sanat: Miten puhun asioista, joista mieluiten vaikenisin? Helsinki: Otava.
- Ruokangas, P., Juntti, M-L., Kajander, R. & Konttinen, M. 4.2.2020. [Verkkojulkaisu]. Suomen ensimmäinen koronavirustartunta varmistui, THL: Tapaus valitettava, mutta ei odottamaton – Yle seurasi hetki hetkeltä. [Viitattu 15.4.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11181717>
- Pirinen, H. 2012. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV: Menetelmäopetuksen tietovarasto: 7.3.4 Teemoittelu. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 14.5.2021]. Saatavana: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämäntaidot. Espoo: J-Impact Oy.
- Schulman, P. R. 30.1.2021. Reliability, uncertainty and the management of error: New perspectives in the COVID-19 era. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of contingencies and crisis management 30.1.2021. [Viitattu 21.4.2021]. Saatavana: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/1468-5973.12356>.

- Seeck, H. 2009. Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa H. Seeck (toim.) Kriisit ja työyhteisöt: Kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37, 5–18.
- Sinervo, T. 2020. Korona myllersi työtavat. Tradenomien jäsenlehti. 3, 12–13.
- Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta: Johtajuus ja viestintä. Raija Viitanen. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Sorainen, A. 2018. Sori: Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tehy. 13.1.2021. Työntekijän kuuleminen irtisanomistilanteessa. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.5.2021]. Saatavana: <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-paattymisen-ja-lomautus/tyontekijan-kuuleminen-irtisanomistilanteessa>
- Tilastokeskus. 30.3.2021. Työvoimatutkimus. [Verkkajulkaisu]. Työllisiä vähemmän ja työttömiä enemmän vuoden takaiseen verrattuna. [Viitattu 22.4.2021]. Saatavana: https://www.stat.fi/til/tyti/2021/02/tyti_2021_02_2021-03-30_tie_001_fi.html
- Trachslet, T. & Jong, W. 2020. Crisis management in times of COVID-19: Game, set or match. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of contingencies and crisis management. Vol. 28(4), 485–486. [Viitattu 21.4.2021]. Saatavana: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/1468-5973.12306>.
- Turvallisuuskomitea. Yhteiskunnan turvallisuus. 2.11.2017. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Turvallisuuskomitea. [Viitattu 25.4.2021]. Saatavana: https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf
- Tuominen, C. 2018. Johda tunteita: Menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtioneuvosto. 16.3.2020. [Verkkajulkaisu]. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavana: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saate

Liite 2. Kyselylomake

LIITE 1 Kyselyn saate

Hei!

Viimeistelen liiketalouden opintojani Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni varten tutkimusta työntekijän kokemuksesta työnantajan kriisijohtamisen ja -viestinnän onnistumisesta Covid-19-pandemian aikana. Tarkoituksena on tuoda esiin onnistuneeseen ja epäonnistuneeseen kriisijohtamiseen ja -viestintään johtavia tekijöitä ja kehitys kohteita tulevaisuuden kriisien varalle.

Pyydän sinua vastaamaan oheiseen kyselyyn 28.4.–5.5. välisenä aikana. Vastaaminen kestää muutaman minuutin. Osa kysymyksistä on merkitty pakollisiksi ja osaan voi vastata halutessaan. Kyselyn tarkoitus on kuitenkin kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja kokemuksia. Kiitos, kun vastaat mahdollisimman kattavasti. Kysymysten asettelussa on huomioitu tietosuoja-asetus, eikä kyselytutkimuksesta synny henkilörekisteriä. Kyselyyn vastataan anonyyminä. Vastaukset käsitellään siten, että yksittäisiä henkilöitä ei voi niistä tunnistaa, eikä vastauksiin siksi haluta organisaatio tai henkilötietoja. Kyselyn tuloksia käytetään vain ja ainoastaan tähän opinnäytetyöhön eikä niitä luovuteta ulkopuolisille tahoille. Opinnäytetyön valmistumisen ja muutosajan jälkeen kyselyn tiedot tuhotaan. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi antamiesi tietojen käyttöön. Jos sinulla on kyselyyn liittyen kysyttävää, vastaan mielelläni. Henna.Tirkkonen@seamk.fi

- Henna Tirkkonen

LIITE 2 Kyselylomake

1. Onko sinulla työssäsi lähiesimiestä tai johtoa? *

- Kyllä
 Ei

2. Minkä kokoisessa organisaatiossa työskentelet? *

- Mikro (1-10 hlö)
 Pieni (11-49 hlö)
 Keskisuuri (50-249 hlö)
 Suuri (250- hlö)

3. Kuinka paljon Covid-19 vaikutti alaasi jolla työskentelet? *

- Vaikutti huomattavasti
 Vaikutti jonkin verran
 Ei vaikuttanut juuri ollenkaan

4. Työnantajani reagoi mielestäni riittävästi Covid-19-viruksen aiheuttamaan kriisitilaan *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Työnantaja organisaattoni reagoi tarpeeksi nopeasti Covid-19-viruksen aiheuttamaan kriisitilaan *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Työnantajani pärjäs mielestäni hyvin Covid-19 aikaisessa kriisijohtamisessa *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Työnantajani pärjäsikin hyvin Covid-19 aikaisessa kriisiviestinnässä *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimielletä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Sain työnantajaltani riittävästi informaatiota kriisiin liittyen *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimielletä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Sain työnantajaltani tarpeeksi ohjeita kriisiajan toimintamalleista ja -tavoista *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimielletä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Covid-19 aikainen kriisijohtaminen ja -viestintä oli mielestäni inhimillistä (ihmisiä ymmärtävää) *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimielletä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Työnantajani otti kriisijohtamisessa ja -viestinnässä huomioon työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimielletä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Työnantajaltani saatu kriisiin liittyvä informaatio oli olennaista ja ajankohtaista *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimielletä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Minulla oli kriisin aikana varma ja tiedotettu olo työnantajaani kohtaan *

Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin erimieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Koetko kriisin muokanneen näkemystäsi työnantajastasi? *

- Kyllä
- En

15. Miten kriisi on muokannut näkemystäsi työnantajastasi?

16. Koetko kriisijohtamisen ja -viestinnän vaikuttaneen myönteisesti vai kielteisesti suhtautumiseesi työnantajaasi kohtaan? *

- Myönteisesti
- Kielteisesti

17. Miksi kriisijohtaminen ja -viestintä on vaikuttanut Myönteisesti tai kielteisesti suhtautumiseesi työnantajaasi kohtaan?

18. Koetko kriisijohtamisen ja -viestinnän vaikuttaneen sitoutumiseesi työnantajaasi kohtaan? *

- Kyllä
- Ei

19. Miten koet kriisijohtaminen ja -viestinnän vaikuttaneen sitoutumiseesi työnantajaasi kohtaan?

20. Luotatko työnantajasi kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä? *

- Kyllä
- En

21. Miksi koet tai et koe työnantajasi kykyyn selviytyä myös tulevaisuuden kriiseistä?

22. Asteikolla 1-5 kuinka hyvin kokemuksesi mukaan työnantajasi onnistui kokonaisuudessa Covid-19 aikaisesta kriisijohtamisesta ja -viestinnästä? 5= todella hyvin, 1= todella huonosti *

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1