

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kivinen, P. ja Korpela, A. (2021) Määrätietoisesti myrskyn läpi – kriisijohtamisen ja -viestinnän oppivuosi. TAMKjournal.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/pedagogiset-ratkaisut/maaratietoisesti-myrskyn-lapi-kriisijohtamisen-ja-viestinnan-oppivuosi-pirkko-kivinen-ja-annina-korpela/>

Määrätietoisesti myrskyn läpi – kriisijohtamisen ja -viestinnän oppivuosi | Pirkko Kivinen ja Annina Korpela

29.9.2021



TAMKjournal | Kun puhelimeen kilahtaa viesti, että työpaikalla on uhkatilanne käynnissä eikä rakennukseen saa mennä ennen kuin viranomaiset antavat luvan, on kyse akuutista kriisistä. Nyt kun koronapandemia on kestänyt puolitoista vuotta, voidaan puhua pitkittyneestä kriisistä. Kun tähän lisätään epävarma tulevaisuusnäky sekä etätyöskentely ja -johtaminen, kriisistä selviytyminen ja sopeutuminen normaalimpaan aikaan vaativat sekä työntekijöiltä että johdolta uudenlaisia työtapoja ja ongelmanratkaisutaitoja.

Ennakoi ja tunnista kriisi

Kriisi on yllättävä ja poikkeuksellinen tilanne, joka uhkaa yrityksen tai organisaation toimintaa, päätöksentekoa ja joskus jopa ihmishenkiä. Se voi olla organisaation itsensä aiheuttama, kuten mainekriisi, tai ulkoa tuleva uhka, kuten koronapandemia. Toisinaan kriisi voi hiipiä huomaamatta ja vähitellen, esimerkiksi työpaikkakiusaamisen muodossa. (Lokka 2020). Oli kriisitilanne millainen tahansa, kriisiajan johtaminen perustuu aina normaaliajan johtamiskulttuurille, eikä niitä voi erottaa toisistaan. Kriisit tuovat johtamistyöhön oman

lisänsä, mutta työn käytäntöjen tulee olla luotuina ja testattuina jo etukäteen (ks. esim. Sorainen 2018).

Kriisijohtamisen ensimmäinen ja tärkein vaihe on vaaratilanteiden ennakointi ja valmistautuminen mitä moninaisimpiin ongelmatilanteisiin. Pelkkä kriisisuunnitelma ei kuitenkaan riitä, vaan organisaatioiden tulisi joka hetki kuulla ja havainnoida ympärillä esiintyviä ns. varoitussignaaleja ja alkaa toimia proaktiivisesti ennen kuin mitään vakavampaa ehtii tapahtua.

Pitkittyneen kriisin hallinnassa tarvitaan jatkuvaa tulevan ennakointia, mahdollisten skenaarioiden laadintaa sekä uusien vaara- ja muutossignaalien havainnointia.

Koronapandemiasta kuului kaikuja jo muutamaa kuukautta ennen sen rantautumista Eurooppaan, mutta koska se oli nykyajan ihmiselle ennenkokematon uhka, siihen ei oikein osattu suhtautua. Pandemia-ajan muututtua pitkittyneeksi kriisiksi sen luonne on muuttunut aaltomaisesti eteneväksi ja uusia haasteita synnyttäväksi ajanjaksoksi. Tilanteen edes kohtuulliseen hallintaan tarvitaan jatkuvaa tulevan ennakointia, mahdollisten skenaarioiden laadintaa sekä uusien vaara- ja muutossignaalien havainnointia. Samalla on varmistettava, että yhteiskunnan ja organisaatioiden perustehtävät eivät vaarannu kohtuuttomasti. Miten nämä kaikki asiat mahdollistuvat ja kenen vastuulla ne ovat organisaatiossa?

Pitkittyneessä kriisissä on siis tärkeää miettiä, miten näitä hiljaisia mutta tärkeitä signaaleja huomataan ja miten niihin organisaatiossa reagoidaan. Johtoporras seuraa tietysti pandemiaan liittyviä yleisiä tiedotuksia ja suosituksia, mutta mitä haasteita tilanne pitkittyessään synnyttää organisaatioon? Henkilöstön riittävyys ja jaksaminen ovat yksi tärkeimmistä kysymyksistä, joista kannetaan laajasti huolta. Miten tukea ja motivoida henkilöstöä jatkuvien muutosten alla? Miten huolehtia, että ei-kiireelliset muutokset siirretään vähemmän kuormittavaan aikaan? Kuka tukee johtoporrasta? Voiko esihenkilö työskennellä etänä, jos perustyö vaatii henkilökunnan läsnäoloa, esimerkiksi asiakastyössä? Riittävätkö välineet? Miten viestiä riittävästi ja luottamusta rakentaen etänä?

Ole läsnä, kohtaa ja kuuntele

Heikkojen signaalien huomioiminen vaatii esihenkilöiltä kuuntelua, seuraamista ja taas kerran henkilöstön kuulemista. Tässä viestintätaidoilla on ratkaiseva merkitys. Vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa kuuntelun ja läsnä olemisen taito ovat aivan yhtä tärkeitä kuin itse viestin välittäminen (Juholin 2010). Vahvat viestintä- ja vuorovaikutustaidot myös etänä kuuluvatkin hyvän johtajan ominaisuuksiin (ks. esim. Vilkmán 2016). Kriisitilanteessa aito kohtaaminen niin lähi- kuin etäkontaktissa voi kantaa pitkälle.

Kuten kriisiajan johtamista ei voi erottaa normaaliajan johtamisesta, ei kriisiajan viestintäkään ole organisaatioviestinnästä erillinen taiteenlajinsa, vaikkakin se vaatii viestinnän tehostamista ja nopeaa reagointia (ks. esim. Lehtonen 2009). Katse on kiinnitettävä sekä organisaation sisälle että sen ulkopuolelle ja miettiä, miten onnistutaan viestimään eri kohderyhmille avoimesti, tasapuolisesti ja rehellisesti, samalla selkeästi

ohjeistaen ja turvallisuuden tunnetta luoden. Myös työnjaon täytyy olla selvillä: kuka organisaatiossa viestii missäkin tilanteessa. Ensimmäisenä täytyisi varmistaa, että työyhteisössä jokainen tietää, missä mennään. Sellaista tilannetta, jossa työntekijä kuulee työhönsä vaikuttavista muutoksista jostain muualta kuin omalta esihenkilöltään, ei varmasti kukaan halua kokea.

Keskity kriisissä työyhteisösi, mutta havainnoi myös, mitä sen ulkopuolella tapahtuu

Kriisiviestintä tarvitsee aina johtajan ja kasvot (Lokka 2020). Esihenkilön tulisikin ottaa kriisitilanteessa selkeä ja vastuullinen viestijän rooli, eikä jättää sitä työyhteisössä jonkun muun hoidettavaksi. Toiminnallaan johtaja näyttää myös esimerkkiä muille (Vilpa 2020). Katleena Korteso (2020) puhuu johtamistyhjiöstä, joka täyttyy aina; jos organisaation johto ei ota johtajuutta, se on kenen tahansa, myös valheellisen tiedon, otettavissa. Johtaja kantaa vastuun myös siitä, että organisaatiolla on strategia kriisiviestintään, mutta operatiivisella tasolla hänen ei tarvitse kuitenkaan jäädä yksin. Parhaiten kriisiviestinnässä onnistutaankin tekemällä yhteistyötä organisaation eri yksiköiden ja viestintävastaavien kanssa.

Yhteistyö korostuu erityisesti organisaation ulkoista kriisiviestintää hoidettaessa. On hyvä muistaa, että media on kiinnostunut kaikesta normaalista poikkeavasta. Kun tapahtuu jotain kohahduttavaa, huhut lähtevät liikkeelle nopeasti ja leviävät laajalle. Erityisesti sosiaalisessa mediassa faktatieto värityy helposti käyttäjien subjektiivisilla mielipiteillä ja näkemyksillä, valeuutiset ujuttautuvat käyttäjän uutisvirtaan eikä kaikkeen informaatioon osata aina suhtautua riittävän kriittisesti. Organisaatioiden tulisikin säännöllisesti luoda ympäristöään ja olla tietoisia siitä, ”mitä meistä puhutaan”. Harmittomaltakin vaikuttava väärinkäsitys tai valeuutinen voi tehdä ison kolauksen organisaation maineelle, jos tilanteessa ei olla hereillä ja korjata sitä viipymättä. Jos taas mainekriisi on itse aiheutettua, mokat täytyisi pystyä myöntämään rehellisesti, pyytää anteeksi ja ottaa tapahtuneesta opiksi. Totuuden pimittäminen, esimerkiksi altistuneiden tai tartuntojen määrän peittäminen tai vähättely koronakriisin aikana, aiheuttaa myös nopeasti mainekriisiin verrattavan tilanteen.

”Älä johda kriisissä vain faktatiedolla”

Pelkän informaation ja ohjeiden jakaminen ei kuitenkaan riitä kriisitilanteessa. Viestintää tarvitaan myös tunnereaktioiden kanavoimiseen sekä myötäelämiseen tunteiden ja kokemusten kertomisessa ja jäsentämisessä (Lokka 2020). Työntekijöihin tulisi olla aktiivisesti yhteydessä ja kysyä, mitä heille kuuluu kriisin keskellä. Myös kahvipöytä- ja virtuaalikeskusteluissa olisi esihenkilön hyvä olla mukana, jotta voi tarvittaessa katkaista siivet huhuilta, jotka voivat pahimmassa tapauksessa paisuttaa kriisejä ja aiheuttaa työntekijöissä ahdistusta ja tyytymättömyyttä.

Myös esihenkilöt kaipaavat vertaistukea ja työkaluja jaksamiseen ja henkisen hyvinvointinsa ylläpitämiseen niin kriisissä kuin normaalissa työn arjessakin.

Esihenkilön täytyy siis hallita monenlaisia taitoja henkilöstönsä johdattamisessa kriisin läpi. Vaaditaan paljon tilannetajua, työntekijöiden aitoa kohtaamista ja kuuntelemista, myös etäyhteyksien avulla. Toteamus ”kriisissä johtajuus punnitaan” (Vilpa 2020) sisältää myös ajatuksen, jossa johtajaan ja esihenkilöön kohdistuvat odotukset ja vaatimukset voivat tuntua liian suurilta ja epärealistisilta. Siinä missä työntekijät, myös esihenkilöt kaipaavat vertaistukea ja työkaluja jaksamiseen ja henkisen hyvinvointinsa ylläpitämiseen niin kriisissä kuin normaalissa työn arjessakin.

Kuten edellä mainittiin, heikkojen signaalien tunnistaminen ja tulevan ennakointi on tärkeää kriisijohtamisessa, mutta koska emme pysty täysin ennustamaan tulevaisuutta, joudumme sietämään myös paljon epävarmuutta. Kriisiviestintääkään ei suotta kuvailla tietämättömyyden johtamiseksi (Lokka 2020). Johtajuutta on tehdä ratkaisuja (Kortesuo 2020), olivatpa ne sitten lopulta hyviä tai huonoja, ja viestiä niistä selkeästi. Kun emme tiedä lopputulosta tai tilannetta, mihin kriisi johtaa, täytyy vain pyrkiä tekemään parhaansa – ilman turhaa paniikkia ja sen lietsomista.

Kriisin jälkihoitoa

Kriisijohtamisen tärkeä vaihe on myös kriisitilanteiden jälkihoito ja tilanteesta oppiminen (Walker ym. 2014). Kriisitilanne kestää niin kauan, kunnes tilanteesta on toivuttu. Joskus luottamustakin täytyy rakentaa uudelleen ja vasta sen jälkeen pystytään palaamaan takaisin ”uuteen normaaliin” (ks. esim. Savolainen 2013). Jos kriisiaika pitkittyy, tarvitaan jälkihoitoa myös matkan varrella, aaltoliikkeitä seurailleen. Henkilöstö tarvitsee kuuntelevaa ja jämäkkää johtoa, ja myös päinvastoin.

Kun poikkeusolojen työtavoista tulee uutta normaalia, tulee myös kriisiajan jälkeinen työ suunnitella uudelleen. Minkälaista lisäkoulutusta tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa? Onko henkilöstörakenne kriisiajan jälkeen uudistuksen tarpeessa? Ovatko tilojen käyttötarpeet muuttumassa? Osa muutoksista alkaa muodostua jo arkipäiväisiksi toiminnoiksi, vaikka itse kriisitilanne on vielä päällä. Suuren pandemia-aallon sisällä ja pinnalla kulkee eriyttäviä muutosaloja, jotka saattavat jatkaa kulkuaan vielä jättiaallon rantauduttua. Koska kriisi on aina myös käännekohta, kannattaa pohtia myös sen mahdollisia myönteisiä vaikutuksia organisaatioon ja työn arkeen. Nousiko kriisin aikana pinnalle joitain epäkohtia, joita ei ehkä aiemmin tunnistettu? Pitäisikö asioille tehdä jotain? Kriisi voi olla hyvin hoidettuna mahdollisuus, joka auttaa kehittämään työyhteisöjen toimintaa parempaan suuntaan (ks. esim. Korpinen & Lindström 2020; Lokka 2020).

Lähteet

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. Mainekriisi. Syöksykierteeseen ja takaisin siiville. Helsinki: Alma Talent.

Kortesuo, K. 2020. Koronavirus toi Suomeen johtamistyhjiön. Blogiartikkeli. Viitattu 10.3.2021. <https://eioototta.fi/koronavirus-toi-suomeen-johtamistyhjion/>

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi – riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.

Lokka, E. 2020. Miten kriisiviestintä voi auttaa organisaatiotasi koronaepidemian keskellä? Energia. YouTube 2020. Viitattu 15.3.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=tG-s7qaFEj8>

Savolainen, T. 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Pdf-dokumentti. Viitattu 10.3.2021. https://www.academia.edu/5583112/Luottamusjohtajuus_esimiehen_voimavarana_taitona_ja_haasteena_digiajassa_in_Finnish

Sorainen, A. 2018. Sori. Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent.

Vilkman, U. 2016. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent.

Vilpa, T. 2020. Uskalla olla kriisiviestinnän johtaja. Kuulu.fi. Blogiartikkeli. Viitattu 15.3.2021. <https://www.kuulu.fi/blogi/uskalla-olla-kriisiviestinnan-johtaja/>

Walker, B., Fraser, M. & Nilakant, V. 2014. Staffed or Stuffed. Resilient Organisations. Business Resource 2014/A, ISSN 2381-9790.

Kirjoittajat

Pirkko Kivinen, lehtori, sosiaali- ja terveysala, TAMKin kriisiryhmän jäsen, TAMK

Annina Korpela, lehtori, suomen kieli ja viestintä, Pedagogiset ratkaisut ja kulttuuri, TAMK

Kirjoittajat ovat mukana Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa, jossa on järjestetty valmennuksia kriisi- ja etäjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille ja työntekijöille Pirkanmaalla jo parin vuoden ajan, ja korona-aikana valmennustoimintaa laajennettiin koko valtakunnan alueelle. Kivinen on yksi hankkeen sote-alan asiantuntijoista ja valmentajista. Korpela toimii hankkeessa viestintäsuunnittelijana. Etänä enemmän -sote-työ uudistuu -hankkeen sivut: www.etanaenemman.fi

Kuvituskuva: Jonne Renvall/Tampereen yliopisto