



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Saara Lehtinen

JOHTAMINEN JA ORGANISAATION OPPIMINEN KRIISIN JÄLKEEN

Liiketalous
2023

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Saara Lehtinen
Opinnäytetyön nimi	Johtaminen ja organisaation oppiminen kriisin jälkeen
Vuosi	2023
Kieli	suomi
Sivumäärä	79 + 1 Liite
Ohjaaja	Teemu Myllylä

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on kerätä hyödyllistä tietoa koetun kriisin antamista mahdollisuuksista kehittää organisaatiota. Aiemmat tutkimukset tämän aihepiirin ympäriltä ovat lähinnä keskittyneet kriisijohtamiseen ja kriisitoimintaan. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on vastata kahteen tutkimuskysymykseen, jotka ovat ”Mitä kriisistä on opittu?” ja ”Miten opitut asiat hyödynnetään tulevaisuudessa?”. Tutkimuksen tukikysymyksenä on, että miten parannetaan kriiseihin varautumista ja niistä oppimista?

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu neljästä avainkäsitteestä, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen ja toisiinsa. Ne ovat johtaminen, kriisit organisaatiossa, organisaation oppimismenetelmät ja kriisijohtaminen. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toiminnan merkityksiä sekä löytämään säännönmukaisuuksia. Tutkimusmenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska se tarjoaa haastateltavien tarinoihin ja kokemuksiin pohjalta laaja-alaisen käsityksen tutkimuksen aiheesta.

Tutkimuksen keskeisiksi havainnoiksi nostetaan tiedotuksen ja dokumentoinnin tärkeys, johtajan toiminnan merkitys kriisin jälkeen palautumisvaiheessa ja yrityskulttuurin vaikutukset oppimiseen. Kriisiharjoittelun merkitystä ei voi vähätellä kriiseihin varautumisessa ja niistä selviytymisen kannalta. Tutkimuksessa ilmeni, että johtajan pitää huolehtia myös itsestään, jotta voi luoda ympärilleen oikeanlaisen tunnelman kriisin aikana ja sen jälkeen. Psykologinen turvallisuuden merkitys oppimisessa, tietojen jakamisessa ja toiminnan uudistamisessa nousi esille tutkimuksessa. Yhtenä keskeisenä huomiona tutkimuksesta nousi esille, että aiemmin toiminut ratkaisu ei välttämättä toimikaan uudessa kriisissä, mutta se voi antaa vinkkejä ratkaisun löytämiseen.

Avainsanat	johtaminen, kriisit organisaatiossa, organisaation oppimismenetelmät, kriisijohtaminen
------------	--

ABSTRACT

Author	Saara Lehtinen
Title	Leadership and Organizational Learning after time of Crises
Year	2023
Language	Finnish
Pages	79 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Teemu Myllylä

The aim of this thesis was to collect information about the opportunities to develop the operation of the organization given by crisis. Previous studies have been focused on crisis management and coping with the crises. The objective of the thesis was to answer two research questions, which are "What has been learned from the crisis?" and "How to apply those learned things to organizations operations in the future?" The thesis' supporting question is how to improve crisis preparedness and learning from them?

The theoretical framework of this thesis consists of four key concepts which are leadership, crises in the organization, organizational learning methods and crisis management. The research was executed as qualitative research. Semi-structured thematic interviewer was chosen to be to the research method in this thesis as it offers wide-range insight to the thesis subjects that are based on experiences and stories of the interviewee.

The key findings of the study are the importance of information and documentation, the importance of the manager's actions in the recovery phase after the crisis, and the effects of corporate culture on learning. The importance of crisis training cannot be underestimated in preparing for crises. The research revealed that the leader must also take care of himself to be able to create the right atmosphere around him during and after a crisis. The importance of psychological safety in learning, sharing information and renewing operations came up in the thesis. One observation from the thesis that emerged is that the solution that worked before may not work in a new crisis, but it can give advice on how to find a solution.

Keywords	leadership, organization crises, crisis management, learning methods
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
2	JOHTAMINEN.....	11
	2.1 Johtamisen elementit	11
	2.2 Johtajan roolit	12
	2.3 Johtamistyyli	15
	2.4 Ihmisten johtaminen ja esimiestyö.....	16
	2.5 Johtaminen muutoksessa	18
3	KRIISIT ORGANISAATIOSSA.....	20
	3.1 Kriisien luokat.....	20
	3.2 Kriisin vaiheet.....	24
	3.3 Kriisien ennakointi ja merkit organisaatiossa	27
	3.4 Kriisinhallintatyökalut	27
	3.5 Kriisin ja oppimisen vuorovaikutus	29
	3.6 Organisaation oppimiskyky kriisin jälkeen.....	30
	3.6.1 Oppimisen mekanismit	31
	3.7 Kriisistä oppimisen esteet	33
4	KRIISIOHTAMINEN.....	37
	4.1 Ihmisten johtaminen kriisitilanteessa.....	37
	4.2 Kriisijohtamisen haasteet	40
	4.3 Johtaminen kriisin jälkeen	41
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	44
	5.1 Teoreettinen viitekehys	44
	5.2 Tutkimusmenetelmän valinta	44
	5.3 Tutkimuksen kohde.....	45
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA HAASTATTELUKYSYMYKSET	47

6.1	Esitiedot	47
6.2	Johtaminen	48
6.2.1	Mikä on tärkeintä huomioida ihmisten johtamisessa	48
6.2.2	Miten huomioida erilaiset ihmisen johtamisen suhteen?	49
6.2.3	Millaista on päivittäinen johtaminen ja mitä toimintoja se sisältää?	50
6.3	Kriisit organisaatiossa	52
6.3.1	Mitä haasteita tai kriisejä organisaatio on kohdannut?	52
6.3.2	Miten kriiseihin on varauduttu?	54
6.3.3	Miten kriisistä tai kriiseistä on selviytytty ja miten niiden aikana on toimittu?	56
6.3.4	Mitä kriisistä on opittu, jota edelleen hyödynnetään organisaation toiminnassa?	58
6.3.5	Mikä auttaa ja tukee organisaation oppimista kriisistä?	61
6.3.6	Entä estääkö jokin asia organisaatiota oppimasta kriisistä?	63
6.3.7	Miten organisaation kohtaamia kriisejä hyödynnetään uuden oppimisessa?	64
6.4	Kriisijohtaminen	65
6.4.1	Kuinka paljon sinulla on kokemusta kriisijohtamisesta?	66
6.4.2	Miten olet hoitanut kohtaamasi kriisitilanteet?	66
6.4.3	Onko jotain, mitä olisit tehnyt näin jälkikäteen toisin?	68
6.4.4	Miten päivittäinen johtaminen eroaa kriisijohtamisesta eri toimintojen suhteen?	69
6.4.5	Entä miten päivittäinen johtaminen eroaa kriisijohtamisesta ihmisten työtehtävien jakamisen suhteen?	70
6.4.6	Miten parantaisit organisaatiosi kriisijohtamista ja kriiseihin varautumista?	71
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
8	POHDINTA & KEHITYSIDEAT	77
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	77

8.2 Jatkotutkimusehdotukset	78
LÄHTEET	80
LIITTEET	84

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Johtajan 10 roolia. Lähde: Viitala & Jylhä 2019, 25.	12
Kuva 2. Kriisiluokat.....	23
Kuva 3. Kriisin vaiheet lyhyesti kuvattuna	25
Kuva 4. Organisaation oppimistavat. Lähde: Viitala & Jylhä 2019, 287	33
Kuva 5. Sopeutumiskyvyn periaatteet käytännössä.....	42
Kuva 6. Organisaatioiden kohtaamien kriisien teemat ja käsitteet eriteltyinä kriisityyppeihin	53
Taulukko 1 Tutkimuksen kohteiden esittely.....	46

LIITELUETTELO

LIITE 1. HAASTATELUKYSYMYSTEN RUNKO

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyö tutkii kriisin tarjoamia oppeja ja niiden hyödyntämistä kriisin jälkeen kansainvälisessä yrityksessä. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä kriisin, kuten esimerkiksi pandemian jälkeen tehtävät toiminnot määrittävät yrityksen tulevaisuuden suunnan.

Aiempiä tutkimuksia on tehty aiheen pohjalta, joiden näkökulmana on ollut pääasiassa kriisistä selviytyminen sekä kriisijohtaminen kriisin aikana, mutta tämä opinnäytetyön näkökulmana on tulevaisuuden mahdollisuudet, joita kriisi tarjoaa.

Opinnäytetyöni päätavoitteena on kerätä hyödyllistä tietoa koetun kriisin antamista mahdollisuuksista kehittää organisaatiota. Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata kahteen tutkimuskysymykseen, jotka ovat ”Mitä kriisistä on opittu?” ja ”Miten opitut asiat hyödynnetään tulevaisuudessa?”. Tutkimuksen tukikysymyksenä on, että miten parannetaan kriiseihin varautumista ja niistä oppimista?

Opinnäytetyö alkaa johtamisen teorialla, jossa käsitellään johtamisen peruselementtejä ja johtajan roolia ennen kriisiä. Esimiestyö ja ihmisten johtaminen on myös tärkeä aihepiiri ymmärtää, jotta voi ymmärtää kriisijohtamista. Seuraavassa kappaleessa käsitellään kriisejä organisaatiossa, jossa esitellään kriisien luokat, vaiheet, sekä hallintatyökalut. Organisaation oppimiskyky kriisistä ja oppimisen mekanismit esitellään tässä osiossa. Viimeisessä teoriaosuuden kappaleessa keskitytään ihmisten johtamiseen kriisitilanteessa, kriisijohtamisen haasteisiin sekä johtamisen muuttumiseen.

Seuraavaksi opinnäytetyö käsittelee tutkimusmenetelmän valintaa sekä esittelee tutkimustulokset. Haastateltavia kansainvälisessäkaupassa toimivia organisaatioita on yhteensä kuusi. Organisaatiot toimivat pääasiassa eri toimialoilla. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyksien kautta. Haastateltavat henki-

löt toimivat myös eritasoisissa esimies tai johtaja tehtävissä. Organisaatiot toimivat elintarviketeollisuuden, huolinta- ja logistiikan, tukku- ja vähittäiskaupan sekä alkoholijuomien valmistuksen toimialoilla.

Opinnäytetyön Johtopäätökset-kappaleessa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja kuinka hyvin tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin. Viimeinen kappale sisältää tämän tutkimuksen kehitysideat sekä pohdinnan osuuden, jossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Jatkotutkimusehdotukset ovat opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa.

2 JOHTAMINEN

Yritysten menestyminen pohjautuu suurelta osin hyvään ja onnistuneeseen johtamiseen. Taitavan johtamisen tuntomerkit ovat samanlaisia niin yrityksissä, julkisissa organisaatioissa kuin kolmannen sektorin organisaatioissa. (Viitala & Jylhä 2019, 10.)

Johtaminen on hyvin laaja käsite, jolla on useita eri merkityksiä. Yleensä johtaminen jaetaan kahteen osioon, jotka ovat ihmisten johtaminen (englanniksi tunnetaan termillä leadership) ja asioiden johtaminen (englanniksi se tunnetaan termillä management). Näitä kahta tarvitaan, jotta organisaatio voisi menestyä markkinoilla. (Viitala & Jylhä 2013, 248; Viitala ym. 2019, 19.) Tässä luvussa käsitellään johtamisen elementtejä ja johtajan roolia. Luvussa keskitytään erityisesti ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhön.

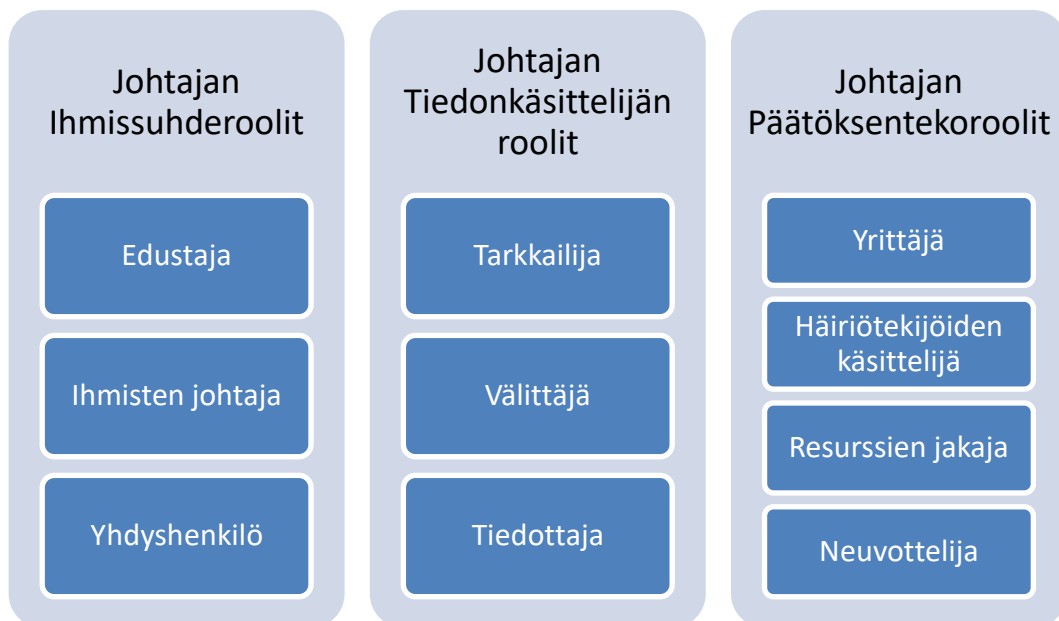
2.1 Johtamisen elementit

Käytännössä johtamiseen vaikuttaa kolme osatekijää, jotka ovat johtaja, johdettavat ja varsinainen tilanne. Johtaja muokkaa toimintaansa perustuen henkilökohtaisiin arvoihin, ihmiskäsitykseen, kokemuksiin, tietämykseen sekä uskomuksiin. Henkilökohtaiset ominaisuudet, motiivit ja osaaminen vaikuttavat hänen toimintaansa. Myös johdettavien tausta, henkilökohtaiset ajatusmallit ja kokemukset vaikuttavat merkittävästi heidän käyttäytymiseensä sekä johtamisen mahdollisuuksiin. (Viitala ym. 2013, 250.)

Johtaminen on tilannesidonnaista, sillä se muodostuu ympäristön ja tapahtuvan tilanteen mukaisesti. Maa, yhteiskunnan tilanne, markkinoiden tilanne, toimiala ja organisaatio vaikuttavat johtamiseen. Organisaation sisällä siihen vaikuttaa muun muassa toimintayksikön koko, yksikön tehtävän luonne, asema organisaatiossa, tehtävien vaikeusaste sekä annetut tavoitteet ja resurssit. (Viitala ym. 2013, 250.)

2.2 Johtajan roolit

Johtamisen rooleilla viitataan erilaisiin tehtäväalueisiin, joilla hän työskentelee ja toimii. Eri rooleissa hän tarvitsee erilaisia ominaisuuksia. Johtaja myös soveltaa toimintaansa rooleissa ja siirtyy roolien välillä tilanteiden mukaisesti. Eri tehtävissä ja tilanteissa roolit korostuvat eri tavalla ja ne vaikuttavat jokaisen johtajan työskentelyyn. (Viitala ym. 2019, 25.) Henry Mintzberg (1973) rooliteoriassaan jakoi 10 ominaista johtajan roolia kolmeen pääryhmään, jotka ovat ihmissuhde-, tiedonkäsittelijän sekä päätöksentekoroolit. (Viitala ym. 2019, 25.) Alla näkyvässä kuvassa (kuva 1.) on esitelty lyhyesti nämä 10 johtajan roolia ja kuvan alla on tarkempi erittely rooleista.



Kuva 1. Johtajan 10 roolia. Lähde: Viitala & Jylhä 2019, 25.

Johtajan ihmissuhderooleihin sisältyy edustajana ja hyvänä esimerkkinä toimiminen niin sosiaalisessa kuin lainmukaisessa mielessä. Ihmisten johtajan rooli on keskeinen tässä ryhmässä, sillä hän toimii esikuvana ja mallina henkilöstölleen. Kolmas johtajan rooli on toimia yhdyshenkilönä suhteessa organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Viitala ym. 2019, 25.)

Johtajan tiedonkäsittelijän rooleihin lukeutuu tarkkailijan, välittäjän sekä tiedottajan roolit. Tarkkailijana hän kerää tietoa organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä sekä käsittelee kerättyä tietoa. Kilpailijoita, asiakkaita sekä toimialaa koskevat tiedot ja mahdolliset muutokset ovat esimerkiksi tärkeitä arvioida. Välittäjänä toimiessaan johtaja työstää ja jakaa keräämäänsä tietoa organisaation sisäisille sidosryhmille. Tiedottajana johtaja jakaa organisaation ulkopuolelle sitä koskevaa tietoa, ensisijaisesti kohdennettuna merkittäville sidosryhmille, kuten sijoittajille. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös tiedottaa vastualueidensa ajankohtaisesta tilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä. (Viitala ym. 2019, 25.)

Jaottelun viimeisessä ryhmässä johtaja toimii neljässä eri päätöksentekoroolissa, jotka ovat yrittäjä, häiriötekijöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija. Yrittäjän roolissa toimiessaan hän edistää organisaation muutosprosesseja sekä tekee toimintaan liittyviä päätöksiä. Häiriötekijöiden käsittelijänä johtajan ensisijaisena tavoitteena on estää konflikteja syntymästä sekä ratkaista niitä tarvittaessa, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Resurssien jakajan tehtävässä johtaja päättää tulevista hankintapäätöksistä sekä jakaa organisaation voimavaroja, kuten esimerkiksi aikaa, rahaa ja työpanoksia. Neuvottelijana hän edustaa organisaatiota erilaisissa neuvottelutilanteissa. (Viitala ym. 2019, 25.)

Johtajan kompetenssit vaikuttavat merkittävästi tehtävästä suoriutumiseen. Kompetensseiksi luokitellaan ne taidot, tiedot, asenteet ja ominaisuudet, joista on hyötyä johtajana toimiessa. Koulutuksen ja kokemuksen kautta voidaan vahvistaa taitoja ja taitoja. Asenteisiin vaikuttaa kerätyt kokemukset sekä tieto. Ominaisuudet ovat puolestaan synnynnäisiä, mutta niitä voi tietoisesti kehittää. Johtajan osaamisen merkittävin osa ovat erilaiset taidot, mitkä yhdessä auttavat soveltamaan kerättyä tietoa. (Viitala ym. 2019, 26.)

Johtajalta vaadittavat taidot voidaan luokitella neljään eri pääkategoriaan, jotka ovat kognitiiviset taidot, strategiset taidot sekä ihmissuhde- ja liiketoimintataidot. Tarkemmalla tarkastelulla kognitiivisiin taitoihin sisältyy oppimiskyky, tiedonhankinnan sekä käsittelyn että välittämisen taidot. Kriittinen ajattelu, kokonaisuuksien

ymmärtäminen sekä asioiden välisten yhteyksien hahmottaminen kuuluvat myös johtajan kognitiivisiin taitoihin. (Viitala ym. 2019, 27.)

Strategisiin taitoihin lukeutuu kyky hyödyntää tämänhetkistä tietoa ja havainnoida sen avulla tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kehitystä sekä tehdä päätöksiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Luovuus, ongelmanratkaisutaidot sekä taito tutkivaan kehittämiseen lukeutuvat johtajan strategiaan taitoihin. Tutkiva kehittäminen perustuu kriittiseen ja järjestelmälliseen arviointiin. (Viitala ym. 2019, 27.)

Johtajan ihmissuhdetaitoihin lukeutuu kyky ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja ihmissuhteita. Myös taito kuunnella ja keskustella kuuluvat johtajan ihmissuhdetaitoihin, sekä kyky tukea vuorovaikutussuhteiden syventymistä että selvittää niihin liittyviä ongelmia. Vaikuttaminen ja vakuuttaminen ovat myös osa ihmissuhdetaitoja. Liiketoimintataitoihin kuuluu laaja ja monipuolinen tieto organisaation toiminnan eri osa-alueista. Varsinaisen johtamistehtävän sisällöstä riippumatta, johtaja ymmärtää miten oma työalue vaikuttaa kokonaisuuteen. Yleensä kaikkien esimiesten ja johtajien taitovaatimukseen kuuluvat osa liiketoimintataidoista, kuten esimerkiksi taito ymmärtää kustannuksien ja tuottojen suhdetta. (Viitala ym. 2019, 27.)

Johtajalta vaadittujen taitojen painotus vaihtelee sen mukaan, millä organisaation tasolla hän työskentelee. Ylimmän johdon tehtävissä korostuvat käsitteelliset taidot, eli kyky ymmärtää organisaation toimintaa kokonaisuutena sekä hallita sitä, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Keskijohdon tehtävissä tarvitaan teknistä osaamista, ihmissuhdetaitoja sekä käsitteellisiä taitoja. Operationaalisella tasolla sekä lähiesimiestasolla vahvimmin korostuvat tekniset taidot sekä ihmissuhdetaidot. Teknisillä taidoilla viitataan työtehtävässä tarvittaviin käytännön tietoihin ja taitoihin. (Viitala ym. 2019, 27–28.)

2.3 Johtamistyyli

Johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä tapaa, jolla johtaja hoitaa työtehtäviään. Johtamistyyliä on monia sekä ne pohjautuvat johtajan omaan persoonaan. Erityisesti stressaavissa tilanteissa johtajan luonne ja omaan kokemukseen perustuva johtamistyyli ilmenee vahvasti. Johtajan on tärkeää osata tunnistaa oma perusjohtamistyyli, tilanteesta johtuvat vaatimukset sekä muuttaa johtamistyyliä tilanteen mukaan. Tannenbaum ja Schmidt (1958) sekä Sadler (1970) ovat luoneet johtamistyylimallin, jossa henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon vaihtelee. Malli tarkastelee johtamisen autoritaarisuutta. Malli sisältää viisi erilaista johtamistyyliä, jotka ovat käskevä, myyvä, konsultoiva, osallistava ja delegeoiva johtamistyyli. (Salminen 2017, 337–339.)

Käskevässä johtamistyyllissä päätösvalta on keskitetty vain johtajalle. Henkilöstön tehtävänä on toteuttaa johtajan antamia ohjeita ja määräyksiä. Viestintä on hyvin yksisuuntaista tiedottamista sekä sääntöjen ja määräyksiin antamista. Kriisitilanteisiin käskyttävä johtamistyyli sopii parhaiten. Tätä johtamistyyliä käytetään esimerkiksi pelastusorganisaatioissa, joissa on korkea loukkaantumisriski ja toimintatilanne on kiireinen ja ongelmien ratkaisua ei voida toteuttaa vapaan vuorovaikutuksen kautta. (Salminen 2017, 338.)

Myyvän johtamistyylin mukaan henkilöstö voi vaikuttaa toteutettavaan päätökseen, mutta lopullinen päätäntävalta on edelleen johtajalla. Johtaja siis pyrkii niin sanotusti myymään ideansa muille organisaation jäsenille määräämisen sijasta. Tämä johtamistyyli on hyödyllinen, kun henkilöstön sitoutuminen on oleellista ja toiminnan lopputulos riippuu vahvasti henkilöstön panostuksesta toteutukseen. (Salminen 2017, 338.)

Konsultoivassa johtamistyyllissä on tyypillistä, että johtaja kysyy henkilöstön mielipidettä asian suhteen, mutta tekee kuitenkin itse lopullisen päätöksen. Tämä johtamistyyli soveltuu erityisesti ristiriitatilanteisiin, jossa päätös pitää tehdä nopeasti. (Salminen 2017, 339.)

Osallistavassa johtamistyyliissä johtaja luopuu osittain päätäntävallastaan ja työskentelee tiimissä tasa-arvoisena jäsenenä päätöksenteon suhteen. Osallistava johtamistyyli sitouttaa henkilöstön jäsenet paremmin kuin autoritaarisemmat johtamistyyli. Lopullinen päätös voi olla täysin erilainen kuin johtaja on alun perin ajatellut. Päätösvallan jakamiseen tiimille vaikuttaa johtajan kokemaa henkilökohtainen vastuu tehdyn päätöksen seurauksista. (Salminen 2017, 339.)

Delegoivan johtamistyylin mukaan johtaja luovuttaa täysin päätäntävällän tiimille ja ei osallistu ollenkaan päätöksentekoon. Tämä johtamistyyli soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa tiimin jäsenet tietävät päätettävästä asiasta enemmän kuin tiimin johtaja ja heidän välillään on luottamus päätöksenteon vaikutusten suhteen. Delegoiminen sopii myös tilanteisiin, joissa esimies ei voi olla mukana päätöksenteossa. (Salminen 2017, 339–340.)

2.4 Ihmisten johtaminen ja esimiestyö

Ihmisten johtaminen (englanniksi kutsutaan termillä leadership) eroaa merkittävästi asioiden johtamisesta (englanniksi kutsutaan termillä management), sillä asioiden johtajat keskittyvät tekemään asioita oikein, sen sijaan ihmisten johtajat panostavat oikeiden asioiden tekemiseen. Ihmisten johtaminen pohjautuu johtajan neljään taitoon, jotka ovat visiointitaito, viestintätaito, luottamuksen rakentamisen taito sekä itsensä kehittämisen taito hyvän minäkuvan pohjalta. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 251–252) Ihmisten johtamisessa on kyse muun muassa kuuntelemisesta, palautteen antamisen taidosta sekä toiminnalle merkityksen antamisesta. (Virtanen & Stenvall 2019, 147)

Ihmisten johtamisen perustana on hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisten välillä sekä työskenteleminen yhdessä kohti yhteistä päämäärää. Se on toiminnan punainen lanka. (Puusa ym. 2014, 251–252). Vuorovaikutuksen varsinaisena tavoitteena ei ole oikeastaan se, että kaikki työyhteisön jäsenet olisivat yhtä mieltä jostain asiasta, vaan sillä viitataan moniäänisyyteen ja sen sallimiseen. (Virtanen &

Stenvall 2019, 147). Ihmisten johtajia on kuvailtu pioneereiksi, jotka kulkevat rohkeina sinne, missä aiemmin kukaan ei ole käynyt, ja heillä on rohkeutta tehdä asioita eri tavalla kuin muut yleensä. (Kouzes & Posner 2012, 20.)

Esimies on vastuussa organisaationsa toiminnasta ja toimii työnantajan edustajana työntekijöille. Esimiehen päivittäisen työn osa-alueisiin kuuluu useita erilaisia työtehtäviä, kuten esimerkiksi palautteen antaminen, henkilöstön tukeminen, motivointi ja kannustaminen sekä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen. Esimiehen työtehtäviin kuuluu myös muun muassa henkilöstön kokeman työnmerkityksen johtaminen ja työrauhan ylläpitäminen. (Salminen 2017, 49, 54.)

Esimiehen johtamistaidot, johtamistyyli, arvot ja toiminnan päämäärät, sekä luottamussuhde henkilöstön kanssa, vaikuttavat vahvasti henkilöstön suoriutumiseen tehtävistään. Mitä paremmin esimies suoriutuu omista tehtävistään, sen suurempi vaikutus sillä on henkilöstön toimintaan. Hyvä johtaminen yleensä kasvattaa henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä näin tukee heidän työkykyänsä. Esimiestyöllä on myös yhteys asiakaspalvelun laatuun henkilöstön kautta. (Salminen 2017, 51–56.)

Esimies toimii osana organisaation muuta johtamisjärjestelmää, mikä luo reunaehdot esimiehen toiminnalle. Organisaation käytössä olevat johtamismallit, organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmät vaikuttavat esimiehen toiminnan mahdollisuuksiin. Organisaatiokulttuuriin sisältyy ylemmän johdon johtamiskulttuuri, esimiesten ajattelu ja toiminta sekä esimiehen toimintaan liitetyt johtamisodotukset. Johtamiskulttuuria ei välttämättä ole kirjattu mihinkään, vaan se ilmenee organisaation arvoissa, asenteissa, tarinoissa ja toimintatavoissa. Johtamisjärjestelmä viittaa esimiehen saatavilla oleviin johtamista vahvistaviin järjestelmiin ja menettelytapoihin. (Salminen 2017, 57–58.)

2.5 Johtaminen muutoksessa

Esimiestyön merkitys korostuu erityisesti silloin, kun organisaatio kohtaa sisäisiä tai ulkoisia haasteita ja ongelmia, kuten esimerkiksi kriisin uhan alla tai haastavan muutostoiminnan edessä. (Salminen 2017, 276.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa määritelty muutos koskien liiketoimintaa tai organisaation piirrettä tai sen osa-aluetta. Muutoksen kohteena voi olla esimerkiksi organisaation tietojärjestelmä, liikeidea tai organisaatiokulttuuri. Muutos voidaan rajata ajallisesti tai se voi olla jatkuva prosessi. Tarve muutokselle voi syntyä organisaation omasta tarpeesta tai ulkoistentekijöiden vaikutuksesta. Yleensä muutokset liittyvät toiminnan kehittämiseen tai uudistamiseen, mutta ne voi myös liittyä toiminnan supistamiseen tai jopa lopettamiseen. Muutos määritellään oppimisprosessiksi, jota ei voi tarkoin etukäteen suunnitella eikä sen lopputulosta voi tietää. (Viitala ym. 2019, 280.)

Muutosprosessi alkaa muutostarpeen tai -vaatimuksen tiedostamisesta nykyisissä toimintatavoissa. Seuraava vaihe on muutoksen vaikutusten käsittely ja sen arviointi, työstäminen sekä ymmärtäminen. Tämä usein etenee tiettyjen vaiheiden kautta, jotka ovat muutoksen kieltäminen, tiedostaminen, sen aiheuttaman merkityksen vähätteleminen sekä tunnereaktiot muutoksen välttämättömyyden vuoksi suuttumuksesta tai lamaannuksesta rauhoittumiseen. Rauhoittumisen jälkeen seuraa tiedonkerääminen ja sen työstäminen ja lopulta muutoksen aiheuttamien vaikutusten arviointi. Tämä prosessi on merkittävä, sillä se määrittelee, eteneekö muutosprosessi vai hylätäänkö muutos alun perin kokonaan. Muutosprosessin edetessä kolmas vaihe on uusien ratkaisujen etsiminen. Neljännessä vaiheessa valitaan uusi toimintamalli ja otetaan se käyttöön. Viides vaihe sisältää uuden toimintamallin vakiinnuttamisen. Muutokset eivät yleensä etene lineaarisesti, vaan usein muutosprosessissa tulee viivästyksiä vastaan. (Viitala ym. 2019, 280–281; Salminen 2017, 305–306)

Muutosprosessi saattaa sisältää jopa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta viittaa itse muutoksen tai sen suunnittelemisen vastustamiseen. Sen takana yleensä vaikuttaa erimielisyys muutoksen yksityiskohdista siitä päättäneiden kanssa, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, luottamuksen puuttuminen, tiedotuksen vajavaisuus ja sitten erinäiset tunteet, kuten epäusko muutoksen onnistumiseen tai sen tarpeellisuuteen. Myös pelko ja turvattomuuden tunne vaikuttaa vastustukseen, kun lopputulos ei ole täysin selvä. (Jylhä 2019, 280–281; Hiltunen 2011, 68, 212.)

Muutostilanteessa tiedottamisen tapa ja muoto ratkaisee muutoksen läpiviennessä enemmän kuin itse varsinainen asia, mistä tiedotetaan. Muutoksen toteutumisen epäonnistumiseen yleensä aiheuttaa empatian puuttuminen. Empaattinen kommunikointi muutosprosessissa tukee johtamista sekä työntekijöiden motivoimista. Sen avulla työntekijät tuntevat itsensä arvostetuksi, muutoksen toteutukseen mukaan otetuksi ja motivoituneiksi sen toteuttamiseen. (Sanchez 2018.)

Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin ajoissa ja motivoiminen auttaa muutoksen toteutuksessa. (Sanchez 2018.) Kommunikoinnin ja tiedottamisen tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi muutoksen aikana, sillä mitä enemmän työntekijöillä on tietoa saatavilla, sitä paremmin he sietävät muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. (Sanchez 2018.) Työntekijöiden muutoksen hyväksymisen kannalta on tärkeää huomioida ja perustella muutoksen tarpeellisuus, sen vaikutukset työyhteisölle, sekä esitellä myönteiset vaikutukset ja mahdolliset tukipalvelut muutoksen haasteiden varalle. (Salminen 2017, 310.) Johtajan on tiedostettava työntekijöiden pelot ja huolenaiheet ja siten vastata niihin avoimesti. Sen myötä myös luottamus johtajaan ja hänen toimintaansa kasvaa. (Sanchez 2018.)

3 KRIISIT ORGANISAATIOSSA

Tässä kappaleessa aluksi määritellään kriisi sekä käsitellään erilaisia kriisien luokkia ja vaiheita. Organisaation kriisien syntyminen, kehittymisen, lajien ja työkalujen ymmärtäminen auttaa johtamaan kriisien aikana. Näiden asioiden ymmärtäminen taas tukee toiminnan kehittämistä sekä laajentaa ymmärrystä kriisin tarjoamista hyödyistä organisaation oppimisen kannalta. Tässä kappaleessa esitellään myös kriisin ja oppimisen yhteys, oppimisen mekanismit sekä esteet.

Kriisi voidaan määritellä monella tavalla. Se yleensä määritellään ei-ennakoitavissa olevaksi ja äkilliseksi tilanteeksi, jolla on pelottava, lamauttava tai paniikkia aiheuttava vaikutus. Toisaalta kriisi voi olla pitkäaikainen kehityskulku, jonka mittavat vaikutukset huomataan vasta vahingon tapahduttua. Kriisi yleensä häiritsee tai vaikuttaa merkittävästi koko organisaation toimintaan, tai sillä on potentiaalia siihen. Kriisi ei kuitenkaan ole odottamaton, sillä yleensä se varoittaa lähestymisestään jotenkin. (Karhu & Henriksson 2002, 16–17; Coombs 2015, 3–4.)

Kriisi pohjautuu organisaation sidosryhmän jäsenen kokemukseen kriisistä. Mikäli organisaation sidosryhmän jäsen tai ryhmittymä uskoo organisaation olevan kriisissä, silloin sidosryhmät tulevat reagoimaan, kuten organisaatio olisi kriisissä. Kriisi voi rikkoa sidosryhmien perusolettamukset koskien organisaation toimintaa kriisin aikana. Nämä olettamukset yleensä liittyvät kriisin vaikutuksiin koskien turvallisuutta, terveyttä, ympäristöä tai taloutta. Sidosryhmien reagointi organisaation kriisitoimintaan vaikuttaa heidän välisiinsä suhteisiin sekä organisaation maineeseen. Mikäli sidosryhmien odotuksiin ei vastata, organisaation maine kärsii. Kriisinhallinnan avulla organisaatiot voivat torjua tai pienentää kriisin uhkaa noudattamalla suosituksia koskien sen asianmukaista käsittelyä. (Coombs 2015, 3–4.)

3.1 Kriisien luokat

Kriisin alkuperän ymmärtäminen auttaa määrittämään sen aiheuttaman uhan ja parhaimmat mahdolliset ratkaisuvaihtoehdot. (Coombs 2015, 23.) Organisaation

potentiaalisten kriisien kartoitus etukäteen on hyödyllistä niihin varautumisen kannalta. Organisaation kriisejä ovat muun muassa erilaiset onnettomuudet, väkivallan uhka, henkilöstöä koskevat kriisit sekä erilaiset talouskriisit. Myös toimialaa koskevat kriisit sekä organisaation julkiseen toimintaan liittyvät kriisit vaikuttavat sen päivittäiseen toimintaan. (Karhu ym. 2002, 25–28.)

Kriisit voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, jotka ovat organisaation kriisit sekä katastrofit. Katastrofi voidaan määritellä äkilliseksi tapahtumaksi, joka merkittävästi häiritsee organisaation järjestelmien toimintaa, vaatii uusien menettelytapojen kehittämistä ja hyödyntämistä sekä vaarantaa yleisten arvojen ja sosiaalisten tavoitteiden toteutumisen. Katastrofi on yleisesti mittakaavaltaan suuri ja se vaatii valtion eri yksiköiltä yhteistoimintaa. Katastrofi voi aiheuttaa myös organisaatiolle kriisin. (Coombs 2015, 2–3.)

Organisaation kriisit voidaan vielä jakaa kahteen pääryhmään, jotka ovat perinteiset kriisit ja sosiaalisen median kriisit. Perinteiset kriisit liittyvät yleiseen turvallisuuteen ja hyvinvointiin, sekä organisaation toiminnan häiriöihin. Sosiaalisen median kriisit voidaan määritellä tapahtumiksi, jotka voi vahingoittaa organisaatiota ja ne syntyvät ja kehittyvät sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kriisit koskevat pääasiassa organisaation mainetta. (Coombs 2015, 22–23.)

Mainekriisiä ei välttämättä nähdä samanlaisena riskinä organisaation toiminnalle, kuin esimerkiksi työtapaturmia tai toimitilojen tuhoutumista tulipalossa. Yleensä tämä kriisityyppi on aina jonkun tiedossa organisaatiossa, eikä sen ilmeneminen tule yllätyksenä. Sen riskiä voidaan pienentää avoimella keskusteluilmapiirillä, jossa epäkohdat tuodaan rohkeasti esiin. (Jännäri 2020.)

Sosiaalisen median kriisi kehittyy joko sidosryhmän tai organisaation toiminnan johdosta. Yleensä sosiaalisen median kriisit ovat niin kutsuttuja näennäiskriisejä, joilla on taipumus kehittyä suuremmaksi ja vaikutuksiltaan merkittävämmäksi. Organisaation toimintaan pohjautuvat sosiaalisen median kriisit, liittyvät yleensä so-

siaalisen median kanavan käyttäytymisnormien rikkomiseen. Parhain ratkaisu kriisiin, joka on syntynyt tahattomasti, on pyytää anteeksi virhettä ja vakuuttaa, ettei virhe toistu uudelleen. Mikäli väärinkäyttöä pidetään yleisesti tahallisenä ja vakavana eettisten arvojen rikkomisena, voi kriisin tuottamat ongelmat ja vaikutus moninkertaistua. (Coombs 2015, 23–24.)

Tyytymättömät asiakkaat ovat lähinnä asiakassuhdeongelma kuin kriisi. Monet yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa asiakaspalvelussaan. Tyytymättömät asiakkaat voivat ilmaantua satunnaisesti tai he voivat olla osana järjestäytyntä toimintaa. Asiakkaiden tyytymättömyys voi olla merkki tuotevirheestä, mikäli useat asiakkaat ilmoittavat samasta virheestä tai ongelmasta. (Coombs 2015, 25.)

Mikäli sidosryhmät kokevat organisaation toiminnan ja toimintaperiaatteiden olevan sopimattomia tai vastuuttomia, organisaatiolle kehittyy ongelmia. Ongelmien ytimessä on sidosryhmien uskomus siitä, että organisaatio toimii vastuuttomasti. Tämä uskomus heikentää organisaation mainetta. Organisaation maine rakentuu sidosryhmien odotuksiin vastaamisen perusteella. Se on myös merkittävä organisaation voimavara. Nämä sidosryhmien uskomuksesta pohjautuvat haasteet luovat kuitenkin negatiivisen vaikutuksen organisaatioon, joka voi pilata sen maineen. Näitä ongelmatyyppejä on kolme. Mikäli organisaatio menettää ymmärryksen sidosryhmien arvojen ja kiinnostuksen kohteiden muutoksista, kyseessä on orgaaninen haaste. Sidosryhmien arvot ja uskomukset muuttuvat ajan myötä, mutta he edelleen uskovat organisaation vastaavaan niihin. Tämä odotuksiin vastaamisen epätasapaino voi olla luonnollinen prosessi, sillä usein organisaatioilla on vaikeuksia vastata sidosryhmien arvojen ja uskomuksien muutoksiin. (Coombs 2015, 23–25.)

Toinen merkittävä ongelmien aiheuttaja syntyy, kun sidosryhmät havaitsevat organisaation sanojen olevan ristiriidassa sen toiminnan suhteen. Sidosryhmien tarpeisiin vastaamisen teeskentely on haitallisempaa maineelle kuin näiden tarpeiden tunnistamattomuus. Haasteita myös aiheuttaa organisaation ja tietyn sidos-

ryhmän välinen väittely. Yleensä heidän väillään on silloin pitkäaikainen kiista jostain aiheesta. Tässä tilanteessa sidosryhmä yleensä koostuu ammattimaisista aktivisteista, jotka pyrkivät saamaan organisaation huonoon maineeseen tai muuttamaan toimintatapojaan. (Coombs 2015, 25.)

Potentiaalisia organisaatiokriisejä on monia, ja niitä voidaan jakaa monella tavalla. Kriisityyppien määrittely auttaa organisaatiota toimimaan kriisin vaatimalla tavalla, sillä erilaiset kriisit edellyttävät erilaista kriisiryhmätoimintaa, sidosryhmien huomioimista ja kriisistrategian hyödyntämistä. (Coombs 2015, 67–68.) Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) on luokiteltu erilaisia organisaation kriisejä ja niiden tarkemmat kuvaukset ovat kuvan alla.



Kuva 2. Kriisiluokat

Kriiseistä esimerkiksi katastrofien aiheuttamat toimintahäiriöt voi aiheuttaa organisaation sulkemisen tai toiminnan kapasiteetin pienentämisen. Katastrofeja ovat

esimerkiksi tulva tai terveyttä uhkaava hätätilanne. Huhujen ja juorujen tarkoituksena on vahingoittaa organisaatiota levittämällä siitä tai sen tarjoamista tuotteista tai palveluista väärää tietoa. (Coombs 2015, 67–68.)

Organisaation ulkopuolelta saattaa kohdistua pahantahtoista toimintaa, kuten esimerkiksi tuotteiden peukalointi tai järjestelmien hakkerointi. Teknisen virheen vuoksi organisaatio voi kärsiä teollisuusonnettomuudesta tai tuotevahingosta. Ihmilliset virheet voivat myös aiheuttaa onnettomuuden tai tuotevahinkoja. Organisaation kriiseihin myös kuuluu tilanteet, joissa organisaation johto tekee tietoisesti päätöksiä, joista on esimerkiksi haittaa sidosryhmille tai ne ovat lainvastaisia. (Coombs 2015, 67–68.) Muutos- tai menestyspaineella viitataan tilanteeseen, jossa organisaatioon kohdistuu tehtävänkuvaa, perinteisiin tai aiempaan menestykseen pohjautuvia suuria odotuksia. Muutospaineella voidaan myös viitata tilanteeseen, jossa organisaatio kyseenalaistaa vahvasti entisiä toimintatapoja pyrkien kehittämään ja tekemään merkittäviä muutoksia toimintaansa. Yleistä on, että muutoksen tarve on yleisessä tiedossa. Muutos- ja menestyspaine ei aina kehity kriisiksi, mutta jatkuva arvostelu ja yleinen tyytymättömyys voi tehdä päivittäisestä toiminnasta raskasta. (Sorainen 2018, 296–297.)

3.2 Kriisin vaiheet

Kriisin vaiheet voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen, jotka ovat aika ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Alla olevassa kuvassa (Kuva 3) avataan lyhyesti kriisin vaiheiden sisältämät tyypilliset toiminnot.

Ennen kriisiä	Kriisin Aikana	Kriisin jälkeen
<ul style="list-style-type: none"> • Varoitusmerkkien havaitseminen • Kriisin synnyn ennaltaehkäisy • Kriisiin varautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriisin tunnistaminen • Kriisinhallinta ja kommunikointi sidosryhmille • Toiminnan jatkumisen suunnittelu ja sen toteutuksen seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriisinhallinnan toimintojen arviointi • Kriisistä oppiminen • Kommunikointi sidosryhmille • Kriisiin liittyvien asioiden jatkuva seuranta

Kuva 3. Kriisin vaiheet lyhyesti kuvattuna

Kuvan 3. ensimmäinen vaihe voidaan jakaa vielä kolmeen osaan, jotka sisältävät varoitusmerkkien havainnoinnin, ennaltaehkäisyn sekä kriisiin varautumisen. Aika ennen kriisiä – vaihe on kriittinen, sillä varoitusmerkkien havaitsemisella voidaan ennaltaehkäistä kriisin syntyminen. Varoitusmerkkejä voi nähdä perinteisistä lähteistä, kuten esimerkiksi uutismediasta, alan ammattilehdistä, valtion virallisista julkaisuista sekä sidosryhmien toiminnan tarkkailusta. Näiden pohjalta suunnitellaan kriisin ehkäisevä toiminta. (Coombs 2015, 10–11, 50.)

Ilmenneiden ongelmien hallinta, riskienhallinta sekä yrityksen maineenhallinta kuuluvat ennaltaehkäisevään toimintaan. Ongelmien hallinnan tarkoituksena on estää ilmenneen asian kehittyminen kriisiksi. Riskienhallinnalla pyritään poistamaan tai pienentämään toiminnan riskejä. Maineenhallinnan avulla etsitään ratkaisuja organisaation ja sidosryhmän välisen suhteen haasteisiin, jotka voisivat vahingoittaa sen mainetta. Kriisiin valmistautumiseen kuuluu yleensä haavoittuvuuskien ja todennäköisten kriisien kartoittaminen, kriisitiimin valitseminen, tiedottajan nimeäminen, kriisihallinnan suunnitelman luominen sekä kriisikommunikointi järjestelmän muodostaminen. (Coombs 2015, 10–11.)

Kuvan 3. toiseen vaiheeseen kuuluu kriisin tunnistaminen, hallinta, tiedottaminen ja kommunikointi organisaation sidosryhmille. Kriisin tunnistaminen auttaa organisaatiota toimimaan sen vaatimalla tavalla sekä keräämään ja käsittelemään oleellista tietoa siitä. Kriisinhallinta keskittyy ratkaisemaan ilmenneen kriisin mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Siihen sisältyy kommunikointi sidosryhmien kanssa. Kriisin voidaan määritellä päättyneen, kun sen laukaissut tekijä on selvitetty ja sen aiheuttama ongelma ratkaistu. Organisaation tulevan toiminnan suunnittelu ja sen seuranta on myös oleellista. (Coombs 2015, 11).

Organisaation johdon kannattaa suunnata katse tulevaan jo kriisin aikana, sillä toimintaympäristö voi olla muuttunut niin merkittävästi kriisin jälkeen. Pitkänaikavälin vision hahmottaminen auttaa määrittelemään organisaation tulevaisuuden. Asiakkaiden, markkinoiden ja toimintaympäristön muutosten tutkiminen tukee organisaatiota vastaamaan uusiin vaatimuksiin ja tekemään sitä tukevan toimintastrategian. Toimintastrategiasta seuraava vaihe on jalkauttaa se käytäntöön ja muokata sitä ilmenneiden ideoiden ja kehityskohteiden myötä. (Johnson & Suskewicz 2020).

Kriisin jälkeen on myös tärkeää arvioida kriisin aikainen toiminta, huomata mahdolliset kehityskohteet sekä oppia niistä. Myös kriisin jälkeinen tiedottaminen sidosryhmille on tärkeä vaihe. Kriisin laukaissujen tekijöiden tarkkaileminen voi edesauttaa kriisin havaitsemista tulevaisuudessa etukäteen. (Coombs 2015, 11). Kerätty tieto on hyvä tallentaa organisaation sisäiseen muistiin, esimerkiksi intraverkkoon, josta se on nopeasti saatavissa tilanteen niin vaatiessa. Sisäiseen verkkoon tallennetaan kriisistä tehtävät dokumentit ja toiminnan arvioinnit. Näiden tietojen tulisi olla helposti ymmärrettävässä ja hyödynnettävässä muodossa. Mahdollisen uuden kriisin sattuessa on tärkeä muistaa, ettei vain hyödynnä aiemmin toiminutta ratkaisua, koska se ei ehkä täysin tarjoa oikeanlaista toimintamallia uuden kriisin ratkaisemiseen. Se voi kyllä tukea ratkaisukeinojen löytämistä ja kehittämistä. (Coombs 2015, 170).

3.3 Kriisien ennakointi ja merkit organisaatiossa

Kriisin ennakointi pohjautuu varoitusmerkkien etsimiseen ja havaitsemiseen. Esi- miehen tehtävänä on havaita varoitusmerkkejä sekä organisaation toimintaympä- ristöstä että sen sisältä. Varoitusmerkkien havainnointi tulisi pohjautua organisaat- ion haavoittuvuuksien analysointiin. (Coombs 2015, 31–32). Kriisivalmius vaatii normaalisti käytössä olevien järjestelmien toiminnan varmistusta. Organisaation keskeisimmät toiminnot on voitava säilyttää tai niiden on oltava elvytettävissä no- peasti häiriön havaitsemisesta. (Aine, Nurmi, Ossa, Penttilä, Salmi, Virtanen 2011, 116.)

3.4 Kriisinhallintatyökalut

Kriisitilanteet ovat aina erilaisia, joten on mahdotonta antaa täysin yhtenäistä oh- jeistusta kriisinhallintaan. Kriisit vaihtelevat kolmen eri kriteerin mukaan, joita ovat koetun kriisin vaikutukset ja ilmenemisen todennäköisyys, uhkaavan kriisin välittömyys ja ajallinen etäisyys sekä epävarmuus suhteessa ongelman monimut- kaisuuteen. (Coombs 2015, 111–113.)

Kriisinhallinta pohjautuu kriisin ennakointiin ja sen syntymisen ehkäisyyn. Kriisiin valmistautuminen on sen ensimmäinen vaihe. Organisaation heikkouksien tunnis- taminen, kriisityyppien ilmenemisen todennäköisyyden arviointi, kriisinhallinta- ryhmän perustaminen ja kouluttaminen kuuluvat kriisiin valmistautumiseen. Krii- sinhallintaryhmän jäsenien tulee olla organisaation eri osastoilta, jotta heidän am- mattitaitonsa ja osaaminen ovat hyödynnettävissä tehtäessä kriisinhallintasuunni- telmaa. (Coombs 2015, 42, 66–74.) Se pohjautuu organisaation todennäköisim- pien kriisien hallintaan. Suunnitelmaan kirjataan ryhmän jäsenten roolit, vastuut ja tehtävät, kriisisuunnitelman tavoite sekä siihen voidaan liittää tarkistuslistoja. Kriisitilanteiden harjoittelu, esimerkiksi työpajassa keskustelemalla rauhassa mah- dollisista kriiseistä, auttaa paremmin ymmärtämään ja varautumaan niihin. (Runn- quist 2020, 60, 64–65, 69.)

Tiedottajan valinta ja kouluttaminen on osa kriisiin valmistautumista. Tiedottajan rooliin kuuluu vastata sidosryhmien kysymyksiin tehokkaasti, selkeästi ja läpinäkyvästi. Kriisiviestinnän tiedotussuunnitelmassa määritellään kohdeyleisö, viestintäkanavat sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän tavat. Myös tiedotusvälineiden julkaisujen seuranta sekä kritiikkiin ja kysymyksiin vastaaminen nopeasti on tärkeää. (Coombs 2015, 80–86; Runnquist 2020, 109). Tiedottamista tukee hyvä kriisikommunikointijärjestelmä, joka voi olla esimerkiksi organisaation sisäinen intranet. Järjestelmän avulla voidaan saavuttaa nopeasti ja helposti kriittiset sidosryhmät, kuten esimerkiksi työntekijät. Myös muiden sidosryhmien huomioiminen sekä heidän mahdollisista tehtävistensä tiedottaminen on tärkeää kriisiin valmistautumisessa. (Coombs 2015, 100–101, 107.)

Kriisin puhkeaminen laittaa kriisisuunnitelman testiin. Kriisin tunnistaminen on oleellista, sillä se määrittää tulevien toimintojen suunnan. Sen tunnistaminen saattaa kohdata vastustusta riippuen hieman kriisityypistä, esimerkiksi huhu ja kuulopuheiden aiheuttaman kriisin vakavuuden ymmärtäminen voi olla vaikeampaa kuin esimerkiksi henkeen tai terveyteen liittyvien kriisien. (Coombs 2015, 110, 116, 119) Kriisitoimien pyrkimyksenä on palauttaa organisaation toiminta normaalille tasolle mahdollisimman nopeasti sekä pienentää sen vaikutuksia kyseissä ajankohdassa ja tulevaisuudessa. (Coombs 2015, 129).

Tyypillinen kriisi vaatii valtavan määrän tietoa, koska yleensä alussa saatavilla on vain vähän sekä kriisitilanne muuttuu ja kehittyy ajan myötä. Nämä tekijät kertovat, että kriisin tiedontarve on monimutkainen. Tiedonkäsittelyllä on kriittinen tehtävä kriisinhallinnassa, sillä sen avulla rakennetaan kuva tilanteesta, kerätään tietoa päätöstentien tueksi sekä se tukee vaikutusten arvioinnissa ja tulevien tehtävien ja toimintatapojen määrittelyssä. Tiedonkäsittely alkaa määrittelemällä mitä jo tiedetään kriisistä, mitä pitää saada selville sekä siitä, mitä ei vielä tiedetä. Varsinaisen tiedonkeräyksen tulee olla organisoitua ja pohjautua potentiaalisten tiedonlähteiden listaan, joka on määritelty kriisitoimintasuunnitelmassa. Kerätyn

tiedon analysointi auttaa ymmärtämään, onko saavutettu tarpeeksi laaja ymmärrys tilanteesta, jota voidaan jo hyödyntää päätöksenteon tukena vai onko vielä tarve kerryttää tietoa laajemman kuvan saamiseksi. (Coombs 2015, 118–120.)

3.5 Kriisin ja oppimisen vuorovaikutus

Kriisin ja oppimisen vuorovaikutus pohjautuu ymmärrykseen kriisin aiheuttajasta ja sen myötä aiempien kriisien kokemusten hyödyntäminen voi ehkäistä uusien kehittymistä. (Antonacopoulou & Sheaffer 2013, 8.) Oppiminen terminä voidaan määritellä pysyväksi toiminnan ja käyttäytymisen muutokseksi, johon kuuluu harjoittelun ja kokemuksen kerääminen. (Antonacopoulou & Gabriel 2001, 9).

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaation on oltava ketterä ja sopeutuva toiminnassaan. Sen on suoriuduttava samanaikaisesti perustehtävästään sekä oltava valmiina kehittämään ja muuttamaan toimintaansa. Joustavuuden taidosta on myös hyötyä sopeutuessa toimintaympäristön muutoksiin. (Kupias & Peltola 2019, 191). Nämä taidot tukevat organisaatiota oppimaan aiemmista kokemuksista sekä mahdollisista virheistä. Erilaisten oppimistapojen tunteminen auttaa organisaatiota sisäistämään uutta tietoa toimintaympäristöstä ja käsittelemään aiempia kokemuksia tehokkaammin. (Antonacopoulou & Sheaffer 2013, 6).

Ennustamattomat toimintaympäristön muutokset muokkaavat oppimisen tapoja ja sitä, miten kriisit koetaan. Kriisistä oppiminen voidaan nähdä eräänlaisena harjoitteluprosessina, joka tapahtuu ennen kriisiä, sen aikana tai sen jälkeen. Siihen sisältyy oppimistavat sekä oppimistapojen muutokset. Kriisistä oppimista ei pidä sekoittaa organisaation poisoppimisen prosessiin, jossa tallennettua tietoa poistetaan tai mitätöidään tarkoituksella. (Antonacopoulou & Sheaffer 2013, 5–6, 9.)

Organisaation kriisistä oppimiseen vaikuttaa kokemus kriisistä, mutta myös sen tarjoamien kehityskohteiden tunnistaminen sekä niihin reagointi. Johtoasemassa olevat henkilöt voivat lamaantua niin organisaation selviytymisvaikeuksien vuoksi,

kuin myös mahdollisten oppimis- tai tietokriisin kohdatessaan. Nämä kaksi viimeksi mainittua yhdessä lisäävät epävarmuutta organisaation toiminnan tulevaisuuteen. Se erityisesti ilmenee tilanteessa, jossa saatavilla oleva tieto ja osaamistaidot ovat riittämättömiä kriisin aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseksi. (Antonacopoulou & Sheaffer 2013, 9.)

Taitavat yksilöt, jotka osaavat hyödyntää ryhmän muiden jäsenten asiantuntemusta, voivat auttaa organisaatiota oppimaan oppimisessa. Organisaation johdon päätöksillä, jotka liittyvät toimintamalleihin, organisaation rakenteisiin sekä tapoihin, on merkittävä vaikutus oppimisprosessiin. Oppimaan oppimisessa on tärkeää, että organisaation toiminta kokonaisuudessaan edistää ja tukee oppimista, jotta kerättyä osaamista ja ammattitaitoa jää organisaatioon osaamis pääomaksi. Organisaation johdolla on vaikutusvaltaa joko oppimiseen innostamisessa ja tukemisessa tai sen vaikeuttamisessa. Mitä hierarkkisempi ja jähmeämpi organisaatio on rakenteeltaan, sen vaikeampaa sillä on toimia joustavasti ja nopeasti. Organisaatio tarvitsee oppimaan oppimisen prosessissa sekä oppimista tukevaa kulttuuria että sitä vahvistavia rakenteita. (Kupias & Peltola 2019, 182.)

Oppivan organisaation toiminta perustuu jatkuvaan kehittymiseen sekä sen toiminnan parantamiseen. Se rakentuu yhteisen vision, tavoitteiden sekä oppimista ja kehittymistä tukevan toimintamallien ja kulttuurin ympärille. Jaettu ymmärrys sekä yhdessä kootut toimintamallit tukevat koko työyhteisön oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 188.)

3.6 Organisaation oppimiskyky kriisin jälkeen

Kriisin jälkeen organisaatio on palaamassa uuteen normaaliin, ja silloin pitää huomioida erilaisia asioita johtamisessa, jotta kriisistä voidaan oppia. Palaamista uuteen normaaliin voi kuvata muutosprosessiksi, sillä se sisältää sopeutumista uuteen toimintaympäristöön ja jälleen mahdollisia muutoksia rakenteisiin, proses-

seihin ja toimintatapoihin. (Viitala & Jylhä, 2019, 280). Varsinaiseen muutosjohtamiseen ja muutosprosessiin syvennyttään paremmin 2.5. kappaleessa, Johtaminen muutoksessa.

Oppimista haastaa kriisin aiheuttama työntekijöiden kokema stressi ja huoli itsestään, työpaikan menettämisestä, muiden jaksamisesta ja organisaation selviytymismahdollisuuksista. Oppiminen koskee koko organisaatiota. (Antonacopoulou & Sheaffer 2013, 9.)

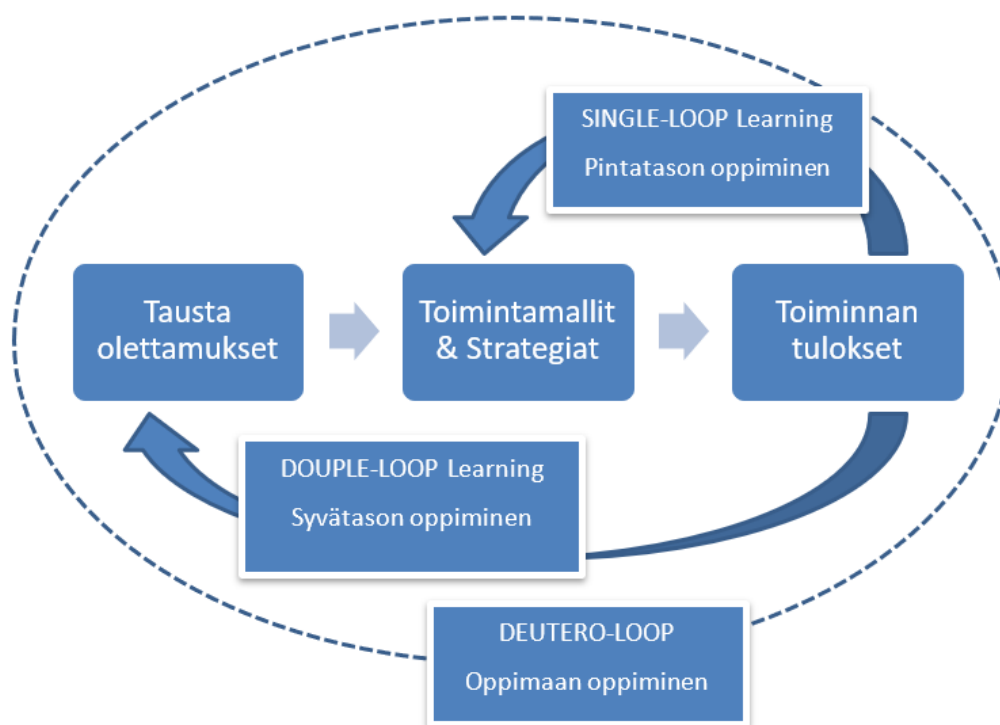
Organisaation tekemistä virheistä oppimisen prosessi ei ole niin suoraviivainen kuin voisi olettaa. (Antonacopoulou & Sheaffer 2013, 6). Organisaatio ei opi vain korjaamalla tekemiänsä virheitä, vaan oppiminen perustuu virheiden takana olevan toiminnan tarkasteluun. Se mahdollistaa organisaation toimintatapojen kehittämisen entistä paremmaksi Organisaation oppiminen vaatii, että tarvittavaa osaamista johdetaan tavoitteellisesti ja aktiivisesti. Strategiaan pohjautuu koko organisaation toiminnan tulevaisuus, ja sen luomisprosessin aikana tarkennetaan ja määritetään osaaminen, jota organisaatio alkaa kehittämään. (Sumkin & Tuomi 2012, 13–14).

3.6.1 Oppimisen mekanismit

Oppimisen mekanismien ymmärtäminen tukee organisaatiota muutostilanteissa selviytymisessä ja muutoksen toteuttamisessa. Organisaatio oppimiseen vaikuttaa sen toimintaperiaatteet sekä liiketoimintamalli, mutta esimerkiksi organisaation koolla ei ole suoranaista vaikutusta oppimiseen, vaan organisaation jokaisella jäsenellä on mahdollista vaikuttaa oppimisprosessiin. (Kupias ym. 2019, 179.) Oppimisen laajuus ja syvyys vaihtelevat niin yksilön kuin organisaation tasoilla. Olemassa olevien ajatus- ja toimintamallien sisällä voi tapahtua oppimista, kuten myös niitä kriittisesti arvioitaessa ja uudistaessa. (Viitala ym. 2019, 287.)

Organisaation oppimistyyppjä on tunnistettu pääasiassa kaksi, joita voidaan kutsua yksisilmukkaiseksi oppimiseksi (single-loop learning) ja kaksisilmukkaiseksi oppimiseksi (double-loop learning). Näistä kahdesta oppimisen tasosta on käytetty käsitteitä pinta- ja syvätasonoppiminen sekä myös päivittäinen ja uudistava oppiminen. (Coombs 2015, 171; Viitala ym. 2019, 287).

Kuvassa 4 on esiteltyinä nämä kaksi edellä mainittua oppimistyyppiä sekä kolmas oppimisen taso, joka on oppimaan oppimisen taso. Oppimaan oppimisen taso tunnetaan myös termeillä Meta learning ja Deutero-loop. Yksisilmukkainen oppiminen jää pintatason oppimiseksi. Se ilmenee organisaatiossa nykyisten toimintojen kehittämisenä pienten parannusten kautta heti mahdollisen ongelman ilmetessä. Se vaikuttaa suoraan sen hetkisiin toimintamalleihin ja strategioihin kuten kuvassa 4 näkyy. Kaksisilmukkainen oppiminen nähdään vaikuttavan organisaatioon syvemmin sekä uudistavan merkittävästi organisaation käytäntöjä, tavoitteita ja toimintatapoja sekä vaikuttavan organisaation toiminnan taustatekijöihin (Kuva 4.) Tämä oppimistyyppi voi ilmetä organisaatiossa, jossa ollaan herkkiä huomaamaan toimintaympäristön muutokset ja muokkaamaan omaa toimintaa suhteessa niihin. Kriisi voi esimerkiksi laukaista tämän tyyppisen organisaatiota perustavanlaatuisesti muuttavan syvätason oppimisen, mutta toisaalta jotkut organisaation kriisit ovat ratkaistavissa hyödyntämällä yksisilmukkaista oppimista. (Coombs 2015, 171; Viitala yms. 2019, 287–288).



Kuva 4. Organisaation oppimistavat. Lähde: Viitala & Jylhä 2019, 287

Organisaation osaaminen ja oppiminen kehittyvät vähitellen sekä niiden taitojen hallinta vahvistuu, joita harjoitellaan ja käytetään organisaation toiminnassa. Organisaation oppimisen tukemisessa on tärkeää vastata sen hetkisen toimintaympäristön vaatimuksiin. (Kupias yms. 2019, 181).

3.7 Kriisistä oppimisen esteet

Kriisistä oppimisen esteitä on monenlaisia ja niitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yleisesti on tunnistettu, että oppiminen tapahtuu virheen myötä, mutta useimmat organisaatiot keskittyvät niin intensiivisesti menestyksen tavoittelemiseen, että se estää tai hidastaa oppimisprosessia. (Gino & Staats 2015).

Yksi merkittävimmistä oppimisen esteistä on virheen tekemisen pelko. Se näkyy niiden välttämisenä ja kohdattaessa se pyritään lakaista piiloon mahdollisimman nopeasti. Virheen tekemisen pelko ilmenee organisaatioissa, joissa projektien toteutukseen on rajattu tiukka aikataulu tai budjetti, joka rajoittaa kokeilemisen mahdollisuuksia ja projekti tuotetaan suoraviivaisesti suunnitelman mukaisesti.

Tämä estää sekä uusien taitojen kehittymistä että toiminnan kannalta sopivien riskien ottamista viemällä tilan oppimiselta. (Gino & Staats 2015.) Emotionaalisen tuen sekä terapian tarjoaminen voi auttaa virheen tekemisen pelon voittamisessa keskittymällä yksilön tarpeisiin sekä toimintakyvyn kehittämiseen. (Antonacopoulou & Gabriel 2001, 10.)

Myös virheeseen tai kriisiin johtaneiden tapahtuma- ja toimintasarjojen tunnistamattomuus estää oppimisprosessin etenemistä, kun ne saatetaan määritellä esimerkiksi vain huonoksi onneksi. (Gino & Staats 2015.) Koettu virhe tai epäonnistuminen tulisikin nähdä organisaatiossa oppimista edistävänä voimana, sillä se nostaa esiin toiminnan puuteet sekä herättää tarpeen löytää ratkaisu, jolla nykyistä tilannetta voidaan parantaa. Virheen tunnistaminen käynnistää prosessin, jossa yksilöt tarkastelevat kriittisesti organisaation nykyisiä käytäntöjä ja tietorakenteita sekä kehittävät uusia toimintatapoja. Tämän kriisi- tai virhekokemuksen käsittelyprosessin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä sekä tehdä toimintasuunnitelmia tulevien päätöksien tueksi. (Antonacopoulou & Gabriel 2001, 9.)

Vielä eräs oppimisen este on, että organisaation kehityskohteiden huomaaminen ja kehittäminen on annettu liian pienelle ja tiettyyn aihepiiriin erikoistuneelle ryhmälle, joka ei pysty huomioimaan erilaisia näkökulmia oman osaamisalueen ulkopuolelta. Tämä voi johtaa myös tyytymättömyyteen, mikäli tehtyjä päätöksiä toiminnan suhteen ei osata esittää kuulijakunnan mukaisesti. Tämä taas vaikuttaa heikentävästi oppimisprosessiin. (Gino & Staats 2015.)

Yksilön psykologiset ominaisuudet liittyen käyttäytymismalleihin sekä tiedostamattomiin toimintatapoihin vaikuttavat oppimiseen. Esimerkiksi psykologisesta näkökulmasta on tunnistettu muun muassa kaksi erilaista lähestymistapaa elämän suhteen, jotka myös vaikuttavat yksilön suhtautumiseen oppimiseen. Nämä ovat muuttumattomuuden asenne sekä kasvun asenne. Muuttumattomuuden asenteen omaavat yksilöt näkevät taidot ja viisauden liittyvän lähinnä geneettisiin piirteisiin, joihin ei voi itse vaikuttaa. He yleensä pelkäävät virheiden tekemistä ja pyrkivät näyttämään mahdollisimman pätevältä, ja näin yksilöt keskittyvät enemmän

ulkoiseen suoriutumiseen kuin varsinaiseen oppimiseen. Vastaavasti taas kasvun asenteen omaavat yksilöt etsivät oppimismahdollisuuksia ja haasteita, joilla kehittää jo olemassa olevia kykyjä. Tämän asenteen mukaan kohdattuja virheitä ei nähdä pätemättömyyden merkinä. Nämä kaksi ominaispiirrettä myös vaikuttavat esimiesten toiminnassa. Kasvun asenteen omaavat esimiehet tunnistavat helpommin työntekijöiden osaamisen mahdollisuudet, toisin kuin muuttumattomuuden asenteen omaavat. (Gino & Staats 2015.)

Yksilön persoonan piirteet, jotka tukevat itsensä kehittämistä vaikuttavat myös opittavien asioiden sisäistämiseen. Näitä piirteitä on tunnistettu neljä, jotka ovat uteliaisuus, oivaltavuus, sitoutuneisuus ja päättäväisyys. Myös yksilön tarve sopeutua työyhteisöön saattaa luoda pelkoa omien vahvuuksien näyttämistä ja käyttämistä kohtaan, mikä hidastaa oppimista. (Gino & Staats 2015.) Myös tarve suojella itseään ja omaa minäkuvaa luo paineen sopeutua yhteisöön ja seurata organisaation toimintatapoja kyseenalaistamatta niitä kriittisesti. Tämänkaltaisen käyttäytyminen tukee organisaation toiminnan muuttumattomuutta ja se vaikuttaa oppimiskykyyn heikentävästi. Myös yksilön suhtautumisella kriisiin pohjautuen hänen aiempiin kokemuksiinsa, arvomaailmansa sekä tunteisiinsa vaikuttavat oppimishalukkuuteen ja kykyyn. Yksilön suurempi ymmärrys omista tunteista vaikuttaa hänen kognitiiviseen toimintakykyynsä kehittävästi, sillä näiden yhteydellä on vaikutus yksilön oppimiseen, tarkkaavaisuuteen sekä oppimiskykyyn. (Antonacopoulou & Gabriel 2001, 9–11.)

Esimies-asemassa olevalla voi olla myös narsistisia piirteitä, jotka ilmenevät karismaattisen johtajan äärimmäisenä itsevarmuutena ja totaalisen luottamuksen puuttumisena muiden kyvykkyyteen hoitaa kriisi. Tällaiset johtajat ovat kiinnostuneita henkilökohtaisesta edusta sekä tuloksista, ja nämä tekijät rajoittavat ja ohjaavat johtajan näkemystä. Narsistiset piirteet väärentävät johtajan käsitystä kokonaiskuvasta ja siihen kuuluu muun muassa varoitusmerkkien tietoinen sivuuttaminen, itsensä eristäminen muista sekä saadun kritiikin sietämättömyys. Tämän

kaltainen tilanne voidaan välttää selventämällä organisaation suhtautumista oppimiseen ja epäonnistumiseen hyödyntämällä haavoittuvuuksien paljastamista esimerkiksi anonyymien raportoinnin keinoin, yhteisten ajatusautomoiden avulla sekä hyödyntämällä salaista äänestystä arkaluontoisista asioista. (Antonacopoulou & Gabriel 2001, 9.)

4 KRIISIJOHHTAMINEN

Johtajan yhtenä tehtävänä on rakentaa organisaatiostaan kriisin kestävä. Organisaation kohtaamat isot muutokset ja kriisit näyttävät sen vahvuudet ja heikkoudet. Kriisijohtamisen onnistuminen kiinnostaa useita sidosryhmiä, kuten omistajia, työntekijöitä, median edustajia ja päättäjiä. (Sorainen 2018, 195–197.)

Kriisissä johtajan tehtävänä on korjaavien tekojen ja viestinnän toimenpiteiden samanaikainen arviointi ja analysointi sekä potentiaalisten lisävahinkojen estäminen. (Sorainen 2018, 270.) Tässä kappaleessa keskitytään enemmän ihmisten huomioimiseen kriisitilanteessa, kuin varsinaisiin toimintoihin, jotka on jo esitelty 3.4. Kriisinhallintatyökalu osiossa. Kriisijohtamisen haasteet käsitellään tässä tutkimuksen osiossa.

Kriisissä mitataan organisaation johtajan henkilökohtaiset näkemykset, luottamuspääoma, käytännön vuorovaikutus- ja viestintätaidot, tunnetaidot sekä kunniallisuus. Johtajan valmius viestintään ja osaaminen vaikuttavat organisaation kriisitilanteiden ennakointiin, hoitamiseen sekä niistä selviytymiseen. Vuorovaikutuksessa mitä taitavampi johtaja on, sitä herkemmin hän huomaa hiljaiset signaalit lähestyvistä tai potentiaalisista kriisistä. (Sorainen 2018, 324, 248.)

4.1 Ihmisten johtaminen kriisitilanteessa

Kriisijohtamisen voi nähdä eräänlaisena nopeatempoisena muutosjohtamisena, josta voi lukea tarkemman kuvauksen otsikon 2.5. Johtaminen muutoksessa alta.

Kriisitilanteessa korostuvat erilaiset tunteet liittyen tuntemattomaan tulevaisuuteen. Mitä voimakkaammin yksilö pystyy tilanteeseen samaistumaan sekä mitä suurempi hänen tunteensa on, sitä vahvempi reaktio yksilöllä syntyy tilanteeseen. Vihaa aiheuttavat nöyryytys, ahneus, epäoikeudenmukaisuus, salailu sekä kaltoinkohtelu. Pelkoa aiheuttavat taas huoli ja ahdistus. Syntyneiden tunteiden pohjalla vaikuttavat yksilön oma kokemus ja arvopohja. Suurin haaste organisaation toiminnan argumentoinnille on toisen osapuolen pelko. Se luo vuorovaikutukseen

muurin, jonka läpi on vaikea päästä edes tietoon ja tosiasioihin vetoamalla. Yksilö uskoo helpommin oman näkökulmansa mukaisia argumentteja ja välttää oman näkemyksen kyseenalaistavia havaintoja ja tämän vuoksi toiminnan perustelu on vaikeaa. (Sorainen 2018, 199, 201).

Organisaatioille ja johtoasemassa oleville henkilöille on tärkeää löytää tapa keskustella ja viestiä voimakkaita tunteita herättävästä aiheesta ja tilanteesta. Kommunikoinnin lisäksi on oleellista ymmärtää oman toiminnan merkitys muille sidosryhmille, sisältäen toiminnan esiin nostamat tunteet sekä niiden syy- ja seuraussuhteet. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää henkilöstöön, sillä se on organisaation tärkein sidosryhmä. Erityisesti visuaalinen ja informaatiota sisältävä viestintä sopii parhaiten kriisitilanteeseen. (Sorainen 2018, 201, 204, 231.)

Avoin vuorovaikutus, rehellisyys ja johdonmukaisuus tukevat luottamuksen kehitymisessä. Avoimesta viestinnästä on erityisesti hyötyä luottamuksen kasvattamisessa, kun ilmenneihin ongelmiin on löydettävissä toimivia ratkaisuja. Myös lupaus tehdä tarvittavia muutoksia kertoo vastuun kantamisesta. Vastuullisuus luo luottamusta organisaation johtoon ja se toimii organisaation kilpailutekijänä sekä ehkäisee potentiaalisia kriisejä. Vastuuttomat teot ilmenevät julkisesti niin kuluttajien, asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien palautteissa. Vastuullisuudessa korostuu organisaation toiminnan, prosessien, päätöksen syiden ja seurauksien avaaminen avoimesti yleisölle arvioitavaksi. (Sorainen 2018, 235, 237–238.)

Kriisitilanteessa johtajan vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat koetuksella, sillä ne vaikuttavat suoraan alaisten kykyyn sopeutua jatkuvaan muutokseen, jonka kriisi saa aikaan. Kommunikointi empaattisesti, suorasti ja avoimesti tukevat sopeutumisprosessissa. Aktiivinen kommunikointi hälventää työntekijöiden pelkoa ja epävarmuutta tulevaisuudesta sekä tukee annetun sanoman kaikkien sidosryhmien tavoittamisessa varmasti. Se on tärkeää, sillä osa ihmisistä tarvitsevat kuulla saman sanoman usean eri kanavan kautta sisäistääkseen sen. (Sorainen 2018, 332; Holtom, Edmondson & Niu 2020.) Aiemmista vaikeista tilanteista selviytymisker-

tomusten esiin tuominen vuorovaikutuksessa, voi valaa rohkeutta ja toivoa työntekijöihin. Myös henkilöstön kuunteleminen ja palautteen vastaanottaminen on tärkeää turvata luotettavien palautteenantokanavien kautta. Palautteenantokanavia on esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa, tekninen anonyymi kanava, henkilöstöhallintoon yhteydenotto sekä vanhemman esimiehen kanssa käytävät kahdenkeskiset keskustelut. Useiden eri palautteenantokanavien tarjoaminen antaa työntekijälle turvallisuuden tunteen, sillä hänellä voi olla kustakin palautteenantokanavan toimivuudesta ja luotettavuudesta erilainen käsitys. Kanavat myös mahdollistavat helpomman palautteen annon ja mahdollisten toiminnanmuutosten myötä tyytyväisyys organisaatioon kasvaa. Saatuihin palautteisiin reagoiminen tukee organisaation johtajan luottamuksen kasvua. (Holtom, Edmondson & Niu 2020.)

Johtajien tehtävänä on näyttää työntekijöilleen toiminnan suunnan ja tarkoituksen ohjaamalla kriisin tuomassa muutoksessa, mukautumalla, improvisoimalla, ja uudelleen mukautumalla tilanteen niin vaatiessa. Rohkea johtaja myös ymmärtää, että tekijälle sattuu ja virheistä voidaan oppia. Tämä rohkeus pitäisi myös välittää työntekijöille kannustamalla kokeilemiseen, satunnaisista virheistä huolimatta uuden toimintatavan kehittämiseen ja tulevaisuuden luomiseen, niin yhdessä ryhmänä kuin yksilönäkin. Johtajan esimerkkinä toimimisen tärkeys korostuu tässä. Johtajan täytyy huolehtia myös itsestään kriisin aikana, jotta hän voi huolehtia organisaatiosta ja työntekijöistään. (Koehn 2020.)

Epävarmassa tilanteessa turvallisuuden tunteen merkitys korostuu. Johtajien tulisi ymmärtää ja tunnistaa, että jokaisella ihmisellä on omat vaatimuksensa turvallisuuden tunteen syntymiselle sekä erilaiset tekijät, jotka heikentävät sitä. Turvattomuuden tunne heikentää sekä työsuoritusta että työtyytyväisyyttä ja siten vaikuttaa organisaation taloudelliseen suoriutumiseen. Sen vuoksi on tärkeää kuunnella työntekijöitä. Organisaation toimintatavat ovat turvallisuuden tunteen luomisen ytimessä. Toimintatapojen tulisi olla sellaisia, jotka rohkaisevat tekemään myös itsenäisiä päätöksiä. Turvallisuuteen liittyviä päätöksiä tehdessä kannattaa

analysoinnissa huomioida mahdolliset riskit, hyödyt sekä kustannukset. (Firestone 2013.)

Psykologinen turvallisuus vahvistaa luovaa ajattelua, tukee innovaatioiden synty-
misessä sekä uudistaa toimintaa. Organisaatiossa erilaiset ihmiset hyväksytään
helpommin ja epäonnistumisellekin on lupa. Se myös vaikuttaa merkittävästi uu-
den oppimiseen, koska se tukee osaamisen ja tiedon jakamista. Asioiden ja tiedon
jakamisen myötä osaaminen ja kerätty tieto tulevat koko tiimin käyttöön ja tiimin
toisilta jäseniltä oppiminen helpottuu (Sinervo 2022, 11–14.).

4.2 Kriisijohtamisen haasteet

Aiemmassa kappaleessa esiteltiin jo hieman oleellisesti kriisijohtamiseen vaikutta-
vista tunteista ja niiden luomista haasteista. Kriisijohtamisen haasteita löytyy eri-
tyisesti tehokkaassa kommunikoinnissa ja tiedottamisessa. Kriisin tietojen kerää-
misen ja käsittelyn vaikeus sekä tiedon jakaminen voi olla organisaatiolle vaikeaa.
Näitä tiedonkäsittelyn vaikeuksia ovat esimerkiksi tiedon muuttuminen tiedotus-
kanavassa kulkiessaan, epämiellyttävän tiedon pimittäminen väliaikaisen rauhan
vuoksi, tiedotuksen runsaus, tiedonhankintaharha sekä ryhmän päätöksenteon
virheet. (Coombs 2015, 120–123.)

Myös jatkuvassa muutospaineessa oleva henkilöstö voi kokea muutosväsymystä
ja olla jopa ylikuormittuneita epävarmassa ajanjaksossa työskennellessä. Yleensä
johtoryhmä kannustaa työntekijöitä olemaan joustavia ja paineensietokykyisiä ti-
lanteessa kuin tilanteessa, ja näin ohjaa vastuun omasta jaksamisestaan yksilölle
itselleen. Muutosväsymys pitäisi tunnistaa organisaatiossa yhteiseksi ongelmaksi,
johon pitää reagoida tiimissä tai organisaatio tasolla, sillä se vaikuttaa työskente-
lyn tehokkuuteen. (West Duffy & Fosslien 2022; Zucker 2019.)

Muutosväsymyksessä johtajat voivat auttaa työntekijöitään neljällä eri tavalla. En-
simmäisenä johtajien tulisi tiedostaa muutoksen esiintuomat tunteet, huolet, ky-

symyksenaiheet ja epävarmuudet työntekijöissä Seuraavaksi organisaation johtajien tulisi hyväksyä, että ei voi osata kaikkea tai tietää kaikkia vastauksia. Sen myötä toiminnan tulisi suuntautua jatkuvan oppimisen ja kehittymisen – ajatusmalliin erityisesti epävarmassa toimintaympäristössä. Kolmanneksi tulevaisuuden toimintasuunnitelmia luodessa kannattaa huomioida niiden muuttuminen nopeastikin tilanteen mukaan. Toimintasuunnitelmat ovat hyviä valmistamaan organisaatiota erilaisiin mahdollisiin lopputuloksiin. Joustavuus on tärkeää suunnittelussa ja se olisi hyvä myös saada henkilöstön tietoon, jotta turhautumiselta vältytään muutoksien tullessa ja ne nähdään enemmän uusina oppimismahdollisuuksina. Neljäntenä huomiona on, että vakiintuneet yhdessä tehtävät käytännöt voivat myös vähentää muutoksen tuomaa stressiä ja tukee jaksamista. Tärkeintä on vastata yhdessä työntekijöiden kanssa esiin tulleisiin haasteisiin. (West Duffy & Fosslien 2022.)

4.3 Johtaminen kriisin jälkeen

Kriisin aikana organisaatio saattaa toimia parhaiten ja tehokkaammin kuin aiemmin, kun koko henkilöstö yhdistää voimansa. Kriisin aikainen työskentelytapa, jossa annetaan kaikkensa, jotta siitä päästään yli, ei ole ihanteellinen tai toivottava pidemmällä aikavälillä. Johtajien tulisi kiinnittää huomiota kriisin jälkeiseen aikaan ja siihen sopeutumiseen. Muutokseen sopeutumisen tärkeys korostuu pitkällä aikajänteellä. Se ei ole kertaluontoinen projekti, vaan pohjautuu organisaation ytimeen, kulttuuriin ja strategiaan sekä yksilöiden kykyyn sopeutua jatkuviin muutoksiin. Yleensä suurin hankaluus organisaation sopeutumiskyvyn kehittämisessä on yksilöiden kyvyttömyys sopeutua kehitysprosessin tuomaan muutokseen. (Esser 2021.)

Organisaation johdon tulisi antaa työntekijöille vapaus työskennellä tehokkaasti, pohjautuen määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. ”Vähemmän on enemmän” -ajattelutavan mukaan johto määrittelee mitä halutaan saavuttaa, mutta antaa henkilöstölle vapauden valita toimintatavat. Johtamistavan muuttaminen tähän

voi olla vaikeaa. Sen pitäisi perustua selkeisiin ja tieteellisesti perusteltuihin toimintaperiaatteisiin. Alla olevassa kuvassa 5 on esitelty sopeutumiskyvyn periaatteet käytännössä ja jokaisen askelman erityispiirteet. (Esser 2021.)



Kuva 5. Sopeutumiskyvyn periaatteet käytännössä

Sopeutumiskykyisessä organisaatiossa johtajat keskittyvät mahdollistamaan oikeanlaisen toimintaympäristön. Psykologisesti turvallisen toimintaympäristön ja molemmin puolisen luottamuksen myötä esiin tuleviin ongelmiin ja kriiseihin on helpommin löydettävissä innovatiivisia ratkaisuja. (Esser 2021.)

Kriisin jälkeen sen tarjoamien positiivisten asioiden vaikutus työntekijöiden toimintaan hiipuu ja tavallinen työelämä saattaa tuntua työntekijöistä jopa merkityksettömältä, kriittisen ja aktiivisen toimintajakson jälkeen. Kriisin aikana ilmenneiden emotionaalisten, ryhädynamiikan ja toiminnan muutokset pitää käsitellä organisaation palautuessa normaaliin. Palautumisvaiheessa on organisaation johtajilla tärkeä tehtävä voimavarojen ohjauksessa, suunnitelmien päivittämisessä, yh-

teisen tekemisen suuremman merkityksen löytämisessä, mahdollisten muutostarpeiden huomioimisessa ja ennen kaikkea toiminnan uudistamisessa, ei niinkään vanhaan palaamisessa. Tärkeää on myös hyödyntää kriisin aikana löydetty ja kehitetyt ratkaisut ja toimintatavat organisaation arjessa, kuten esimerkiksi erilaiset digitaaliset ratkaisut ja palvelut. (Wedell-Wedellsborg 2020).

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä tutkimuksen osuudessa tutustutaan tutkimuskohteesta tehtyihin havaintoihin ja niiden analysointiin ja käytettyihin tutkimusmenetelmiin.

5.1 Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys on tutkimuksen tieteellinen perusta. Tutkimusaiheeseen liittyviin aiemmin tehtyihin teorioihin ja tutkimuksiin viittaaminen on oleellista teoreettisessa viitekehyksessä. Tutkimuksen avainkäsitteiden määritelmät, teorioiden ja mallien analysointi ja valintojen perustelut ovat tärkeä osa teoreettista viitekehystä. Tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden väliset suhteet määritellään teoreettisessa viitekehyksessä. Rakenteen on oltava looginen, ja lähdekritiikki on myös tärkeää huomioida. (Puusa & Juuti 2020.)

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys koostuu neljästä avainkäsitteestä, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen ja toisiinsa. Ne ovat johtaminen, kriisit organisaatiossa, organisaation oppimismenetelmät ja kriisijohtaminen.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen piirteet mahdollisimman monipuolisesti sekä sen avulla on mahdollista löytää monen suuntaisi suhteita. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toiminnan merkityksiä sekä löytämään säännönmukaisuuksia. Tutkimusmenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä se tarjoaa haastateltavien tarinoiden ja kokemuksiin pohjalta laaja-alaisen käsityksen tutkimuksen aiheesta. Haastattelun etuna tähän tutkimukseen voidaan nähdä mahdollisuus reagoida spontaanisesti saatuun vastaukseen tarkentavilla kysymyksillä, ja siten syventää kerättyä tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kriisien tarjoamia oppeja ja opittujen asioiden hyödyntämistä organisaation toiminnassa.

Haastattelun teemoiksi valikoitui haastateltavan esitietojen jälkeen kolme kokonaisuutta, jotka ovat päivittäinen johtaminen, organisaation kohtaamat kriisit ja niistä oppiminen sekä kriisijohtaminen. Haastattelun ensimmäinen aihealue on johtaminen, jossa käsiteltiin päivittäistä johtamista ja ihmisten johtamista. Toinen aihealue syventyy haastateltavan organisaation kohtaamiin kriiseihin, niihin varautumiseen ja selviytymiseen sekä niistä opittujen asioiden hyödyntämiseen. Kolmantena tutkimuksen aiheena on kriisijohtaminen. Tässä aihealueessa kerättiin tietoa haastateltavan kokemuksesta kriisijohtamisesta, päivittäisen ja kriisijohtamisen eroista sekä parannusehdotuksia kriiseihin varautumiseen ja kriisijohtamiseen.

Haastattelun arkaluontoisen aiheen vuoksi haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna etäyhteyksien avulla. Arkaluontoisen aiheen vuoksi myös haastateltavat organisaatiot ja henkilöt ovat anonyymeja. Haastateltavien kohdejoukko on valittu Suomessa toimivista kansainvälisistä yrityksistä. Haastattelut toteutettiin vuosien 2021 ja 2022 aikana. Jokainen haastattelu oli kestoltaan yhden tunnin ja jokainen niistä video tallennettiin myöhempää tulosten litterointia varten ja nämä videotallennukset tuhoetaan tämän tutkimuksen jälkeen.

5.3 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohderyhmänä on kansainväliset organisaatiot ja heillä esimies- tai johtaja asemassa toimivat henkilöt. Haastateltavat valittiin sen pohjalta, toimiiko esimies- tai johtajan asemassa jollekin ryhmälle organisaatiossa, ja organisaation osastoa ei rajattu tiettyyn. Tämän myötä tutkimukseen saatiin eri tasoilla ja osastoilla toimia henkilöitä, jotka toimivat myös eri toimialoilla. Sen myötä saatiin mahdollisimman laaja ja monipuolinen tieto- ja kokemuspohja tutkimukselle.

Taulukko 1 Tutkimuksen kohteiden esittely

Haastateltava:	Toimiala:	Ammattinimike:
A.	Elintarviketeollisuus	Tietohallinnon kehityspäällikkö
B.	Huolinta- ja logistiikka	Tiimipäällikkö
C.	Elintarviketeollisuus	Viestintäpäällikkö
D.	Huolinta- ja logistiikka	HR-päällikkö
E.	Tukku- ja vähittäiskauppa	Turvallisuusjohtaja
F.	Alkoholijuomien valmistus	Tislaamojohtaja

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelusta kerätyt vastaukset esitellään jaoteltuna pääaihealueisiin, jotka ovat esitiedot, johtaminen, kriisit organisaatiossa ja kriisijohtaminen. Jokaisen pääaihealueen jälkeen on lyhyesti haastattelukysymykset koottuna. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä sisällysluettelossa, jokaisen aihekokonaisuuden alussa sekä LIITE 1, josta näkee haastattelurungon ja kysymykset. Tässä osiossa jokaisen kappalekokonaisuuden sisällä vastataan sen otsikossa näkyvään kysymykseen.

Tämän opinnäytetyön ”5.3. Tutkimuksen kohde ja tavoite” – kappaleen tutkimuksen kohteiden esittely - taulukosta (1), voi tarkistaa haastateltavien jaon ammattinimikkeen ja toimialan mukaan. Haastateltavista käytetään kirjaimia merkitsemään kunkin haastateltavan vastausta, A-kirjaimesta F-kirjaimeseen. Tutkimuksessa haastateltiin kuuden eri organisaation esimies- tai johtajana toimivaa henkilöä. Haastattelukysymyksiä esitettiin noin 20 ja näiden lisäksi esitettiin tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä saatujen vastausten pohjalta vaihteleva määrä.

6.1 Esitiedot

Tässä osiossa selvitettiin haastateltavan organisaation toimiala, haastateltavan synnyin vuosi, nykyiset työtehtävät ja työkokemus, jotta haastateltavat voidaan erottaa toisistaan.

Tutkimuksessa haastateltavista kaksi toimivat samalla toimialalla, ja ne ovat huollinta- ja logistiikan sekä elintarviketeollisuuden toimialat. Muut haastateltavien organisaatiot toimivat tukku- ja vähittäiskaupan ja alkoholijuomien valmistuksen toimialoilla. Haastateltavien ikäjakauma on 41-vuodesta 61-vuoteen. Haastateltavien ikäjakauman keskiarvo on 49 vuotta.

Haastateltavien työtehtävissä ja erityisesti esimies- tai johtajana kerätyssä työkokemuksessa oli laajaa hajontaa. Jokainen haastateltava toimi eri organisaatioissa eri toiminnoissa esimies- tai johtajan asemassa. Työkokemusta johtajan tai esimiehen asemassa haastateltavilla on kertynyt keskiarvon mukaan noin 12 vuotta.

6.2 Johtaminen

Tästä aihepiiristä on kolme kysymystä haastattelussa, jotka ovat kootusti alla:

1. Mikä on tärkeintä huomioida ihmisten johtamisessa?
2. Miten huomioida erilaiset ihmisen johtamisen suhteen?
3. Millaista on päivittäinen johtaminen ja mitä toimintoja se sisältää?

6.2.1 Mikä on tärkeintä huomioida ihmisten johtamisessa

A-haastateltava ei vastannut tähän kysymykseen, sillä hänellä ei ollut haastatteluhetkellä suoria alaisia. Haastateltavat B, D ja E nostivat esiin päämäärän ja yhteisen tavoitteen selkeyden kaikille osapuolille. D-haastateltavan mukaan esihenkilöt näyttävät suunnan mihin organisaatio on menossa ja muistuttaa yhteisistä tavoiteista. E-haastateltava kertoi säännöllisesti pidettävän tiimikokouksen varmistavan, että kaikki osapuolet ovat samalla viivalla.

Ihmisten kuuntelemisen taito, välittäminen sekä esimiestyössä lähellä oleminen nousi esiin haastatteluissa. Lähijohtamisen merkitys on korostunut erityisesti etätöiden vuoksi, D-haastateltavan mukaan. Lähijohtaminen myös mahdollistaa kuumisten ja tiedonjaon vaihdon E-haastateltavan mukaan. Keskinäinen luottamus nousi useaan otteeseen haastatteluissa esiin. D-haastateltava kertoi avoimuuden ilmapiirin, joka pohjautuu avoimeen viestintään, synnyttävän luottamusta, jota tarvitaan johtamisessa. Hänen mukaansa avoimuuden kautta uskalletaan tuoda asioita ilmi sekä osallistua päätöksentekoon, ideointiin ja uusien näkökulmien etsimiseen. Myös haastateltava F nosti esiin luottamuksen rakentamisen tärkeyden.

Ihmisten erilaisuuden huomioiminen, hyväksyminen sekä kunnioittaminen ja arvostaminen nousi esiin C-, E- ja F-haastateltavien vastauksissa. E-haastateltava kertoi käytännöstään esimerkin. Hän käy joka toinen viikko kahdenkeskisiä keskusteluja, johon käytetään tunti ja se toteutetaan tiimiläisen toiveen mukaisesti, esimerkiksi kävelyllä, salilla, toimistossa tai kahvilla.

Haastateltavat C, D, E ja F nostivat esiin vahvuuksien tunnistamisen ja niiden hyödyntämisen tarjoamat edut. D-haastateltavan mukaan esimiehen osallistavalla työotteella pyritään saamaan henkilöstö mukaan päätöksentekoon, ideointiin ja sparraukseen mahdollisimman paljon. Tämä vahvuuksien tunnistaminen näkyy arjessa esimerkiksi E-haastateltavan mukaan toimeksiantoihin ja tehtäviin liittyvien tapaamisten järjestämisenä erilaisilla kokoonpanoilla. C- ja F-haastateltavat nostivat esiin ihmisten henkilökohtaisen kasvun mahdollistamisen. Se mahdollistaa hyvän työntekemisen ja pohjautuu esimiehen kykyyn tunnistaa tiimin jäsenten vahvuudet.

6.2.2 Miten huomioida erilaiset ihmisen johtamisen suhteen?

Useiden haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti suorituksen johtamisen prosessit eri sanakääntein. C-haastateltava kertoi, että suorituksen johtamisen prosessi etenee vuosikellon mukaisesti ja siihen kuuluu viikkotasolla käytävät keskustelut, tavoitekeskustelut, väliarvioinnit sekä vuosittainen suorituksen tarkastelu vuoden lopussa. Hänen mukaansa prosessi mahdollistaa järjestelmällisen ja tasalaatuisen johtamisen, joka huomioi henkilökohtaiset tavoitteet, jotka on asetettu vahvuuksien mukaisesti. B-haastateltava nosti esiin osaamisen ja tietotaidon tasojen määrittelyn tärkeyden, ja sitä kautta niiden henkilöiden huomioinnin, jotka tarvitsevat enemmän tukea. D-haastateltavan mukaan erilaisten ihmisten huomiointi perustuu tiimin jäsenten syvempään tuntemiseen sekä ilmenneiden vahvuuksien kautta ohjaamiseen. F-haastateltava nostaa hieman erilaisen näkökulman esiin koskien tehtävien teknistä hallintaa. Hänen mukaansa muutokset oman työn kehittämisessä lähtee henkilön omakuvan laajentamisesta ja reflektoinnista, jota tukee tiimin psykologinen turvallisuuden tunne.

D-haastateltava toi esille, että tämä erilaisten ihmisten huomiointi on päivittäinen haaste, johon vastataan muun muassa antamalla tilaa kaikille ja se pohjautuu osallistavaan kulttuuriin. Hänen mukaansa se sisältää hiljaisten ja äänekkäiden yksilöiden huomioimisen. B-haastateltava nosti esiin, että vastuun jakaminen nostaa työn merkityksellisyyttä sekä tiimin ryhmädynamiikalla ja tiimihengellä on oma osansa

työn merkityksellisyydessä ja mielekkyydessä. E-haastateltavan mukaan tasa-arvoinen, hyvä kunnioitus ja kohtelu tiimin jäsenten välillä on tärkeää. Hän kertoi, että tiedostamatta tai tietoisesti ihmiset mukautuvat toistensa tyyliin toimia ja puhua. Hänen mukaansa tiimissä toimiessa auttaa myös samanlaiset arvot, työmoraali ja näkemys, joiden avulla voidaan toimia tehokkaammin yhdessä.

D-haastateltavan mukaan työyhteisössä on tärkeää saada olla oma itsensä, koska yhdessä olemme enemmän kuin osien summa. Hän mainitsi esimerkiksi, että rekrytoinneissa on tärkeää huomioida, ettei haeta aina samankaltaista henkilöä kuin aiemmin tehtävässä toimi – vaan arvioidaan tilanne, mitä osaamista tarvitaan ja onko olemassa jokin muutos, joka auttaisi organisaatiota kehittymään. E-haastateltava vastasi, että työyhteisössä saa olla sellainen kuin on, kunhan ei tarkoituksella pahoita toisten mieltä. Myös erilaisten tunteiden näyttämiseen on lupa, myös negatiivisten. Tällä pyritään luomaan psykologista turvallisuutta. Hänen mukaansa on tärkeää, että tiimissä jokainen uskaltaa ja haluaa sanoa mielipiteensä käsiteltävästä asiasta. F-haastateltavan mukaan tärkeintä on kuunteleminen, sillä jokaisella ihmisellä on oma historiansa, nykyisyytensä ja minäkuvansa. B-haastateltava toi esille myös mallin näyttämisen erilaisten toimintojen suhteen.

6.2.3 Millaista on päivittäinen johtaminen ja mitä toimintoja se sisältää?

Tähän kysymykseen kaikki haastateltavat nostivat vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeyden eri sanakääntein esille. Kuten esimerkiksi B- ja C-haastateltavien vastauksissa esille nousi tiimin jäsenten auttaminen ja neuvominen, läsnäolo, puhuminen tiimin jäsenten kanssa yhdessä ja erikseen, epäviralliset kohtaamiset ja esitettyihin kysymyksiin vastaaminen. C-haastateltava kertoi valmentavasta johtamisesta, jossa ratkaisuja etsitään yhdessä ja esitetään vastakysymyksiä ratkaisun löytämiseksi. Hän kertoi, että sosiaalisen viestinnän kanavat ovat apuna, mutta myös välitön tunnelma sekä läsnä oleva ja helposti lähestyttävyyys on tärkeitä vuorovaikutuksessa. D-haastateltava myös toi esille, että esitettyihin kysymyksiin vastaaminen saattaa viedä aikaa, kun ajatuksia vaihdellaan ja toisaalta viedään eteenpäin.

D- ja F-haastateltavat kertoivat tehtävistään viestinvälittäjinä. D-haastateltavan toimenkuvaan kuuluu tukea tilanteissa, joissa esimerkiksi joku siirtyy tiimistä toiseen ja pitää miettiä sopivaa ajankohtaa ja koulutustarvetta. D-haastateltava myös kertoi henkilöstötapahtumien suunnittelun ja kyselyiden toteuttamisen kuuluvan hänen työnkuvaansa F-haastateltavan päivittäiseen johtamiseensa kuuluu vahvasti vuorovaikutus ihmisten kanssa, mukaan lukien ratkaisujen löytämisessä auttaminen ja esiin nousseiden asioiden eteenpäin vieminen. Haastateltavat D ja E kertoivat viikkopalavereista, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita, seurataan tiettyjen asioiden edistymistä ja tarvittaessa sovitaan erillinen palaveri jonkin tietyn asian käsittelyyn ja työstöön.

Ongelmien ratkaisutaito on tärkeä johtajan ominaisuus ja se nousi useissa eri vastauksissa esille. E-haastateltava kertoi, että hänen tiiminsä on hyvin itsenäisesti ohjautuva, joten oleellista hänen työssään on olla selvillä ajankohtaisista tapahtumista, projekteista ja asioista. Yleensä asiantuntijat ratkaisevat esiin nousevia ongelmia itsenäisesti, mutta välillä niitä käsitellään tiimeissä ja tarkistetaan, että kaikki oleelliset asiat on huomioitu. Hän toi myös esille toimintasuunnitelmien laatimisen tärkeyden, sillä ilman niitä on riski kadottaa toiminnan suunnan ja merkityksen.

Jokainen haastateltava nosti esiin ennakkoinnin, tulevaisuuden suunnittelun ja toiminnan kehittämistehtävät esiin tässä yhteydessä. A-haastateltavan mukaan tilaustoimitus-ketjun kehittäminen sisältää sekä lyhyen että pitkän aikavälin kehittämishankkeita. C-haastateltava kertoi oman toiminnan kehittämisen tärkeydestä, jotta voi tukea muiden työskentelyä. Työkuorman tasapainotuksen ja työtehtävien jaon yhtenä tehtävänä nosti B- ja D-haastateltavat. D-haastateltavan mukaan johtajan tehtäviin lukeutuu resurssien jakaminen, esimerkiksi poissaolojen yhteydessä, työsuhteen alussa perehdytyksen yhteydessä sekä työsuhteen päättyessä. Hän myös toi ilmi, että resurssoinnin suunnittelulla ja ennakkoinnilla lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä voidaan välttyä ikäviltä yllätyksiltä.

F-haastateltava nosti esiin, että strateginen johtaminen luo ison kuvan ja sen avulla pystyy ennakoimaan toimintaa ja sitä tarvitaan henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen kautta pystyy antamaan ihmisille vastuuta ja kasvattamaan uusiin vastuutehtäviin, joka myös mahdollistaa yksilön kasvun sekä motivaation kehittymisen, ja ne tukevat tehtäviin ja yritykseen sitoutumisessa.

6.3 Kriisit organisaatiossa

Tässä osiossa on seitsemän haastattelukysymystä, jotka ovat kootusti alla:

1. Mitä haasteita tai kriisejä organisaatio on kohdannut?
2. Miten kriiseihin on varauduttu?
3. Miten kriisistä tai kriiseistä on selviydytty ja miten niiden aikana on toimitettu?
4. Mitä kriisistä on opittu, jota edelleen hyödynnetään organisaation toiminnassa?
5. Mikä auttaa ja tukee organisaation oppimista kriisistä?
6. Entä estääkö jokin asia organisaatiota oppimasta kriisistä?
7. Miten organisaation kohtaamia kriisejä hyödynnetään uuden oppimisessa?

6.3.1 Mitä haasteita tai kriisejä organisaatio on kohdannut?

Tämän osion ensimmäinen kysymys kartoitti tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden kohtaamia kriisejä. Alla olevassa taulukossa (kuva 6) näkyy kootusti eri kriisityyppeihin jaoteltuja teemoja ja niiden käsitteitä.

Katastrofin aiheuttamat toimintahäiriöt
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: A, B, C, D, E, F • Käsitteet: pandemia, elintarveturvallisuuskriisit, sota, tulva
Väkivalta työpaikalla
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: E • Käsitteet: väkivallan uhka työpaikan lähellä
Huhut ja juorut
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: A, B • Käsitteet: lakot, irtisanoutumiset
Odottamattomat kuoleman- ja sairaustapaukset
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: D, E • Käsitteet: räjähdysonnettomuus, yllättävä kuolemantapaus työyhteisössä vapaa-ajalla
Ulkopuolinen pahantahtoinen toiminta
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: B, E • Käsitteet: alihankkijan toiminnasta johtuvat kriisit, räjähdysonnettomuus
Tekniset virheet
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: A, C, D, E • Käsitteet: tulipalo, materiaalin hankinnan ongelmat, tietoturvajärjestelmien ongelmat, raaka-aine virheet, toiminnanohjaus järjestelmän hankinta
Inhimilliset virheet
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: A, B, C • Käsitteet: elintarveturvallisuuskriisit, Suezin kanavan ruuhkautuminen, ruokamyrkytykset, työtaturmat, mainekriisit
Organisaation tahalliset väärinkäytökset
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: F • Käsitteet: työyhteisön yhteisistä säännöistä poikkeaminen
Muutos- tai menestyspaine
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat: A, B, F • Käsitteet: Asiakkuuksien jakaminen, olemassaolon selviytymiskriisi, Irtisanoutumiset

Kuva 6. Organisaatioiden kohtaamien kriisien teemat ja käsitteet eriteltynä kriisityyppeihin

Haastateltavien vastaukset on eritelty yllä olevassa taulukossa (Kuva 6) kriisityyppeihin tämän opinnäytetyön kappaleessa 3.1. olevan kuvan 2 mukaisesti. Käsitteet-termin jälkeen on eritelty haastateltavien vastauksissa nousseita kyseiseen kriisityppiin kuuluvia kriisejä.

6.3.2 Miten kriiseihin on varauduttu?

C-haastateltavan mukaan varautuminen tapahtuu tunnistamalla etukäteen potentiaaliset kriisit sekä tekemällä säännöllisesti riskiarviointia. Riskiarviointiin kuuluu energian, veden ja raaka-aineiden saannin varmistaminen kriisin aikana ja sen lisäksi Issue Management tarkkailee asioita, jotka voivat laukaista esimerkiksi mainekriisin. Myös yleinen ajantasaisten ilmiöiden ja maailman trendien seuranta tukee valmistautumisessa kriiseihin, sillä niiden kerättyjen tietojen pohjalta toimintaa voidaan muuttaa tarpeen mukaan. E-haastateltava kertoi olevan monen tasoista ja monenlaista varautumista kriiseihin. Hän luetteli muutaman esimerkin, kuten taloudellisen varautumisen suojauksien ja vakuutuksien turvin, henkilökunnan turvallisuuskoulutuksista huolehtiminen sekä palo- ja pelastussuunnitelmien toimintakunnossa pito. Kriiseihin varautumiseen kuuluu myös ilmoituskanavien kunnossapito sekä se, että joku on vastaamassa ilmenneisiin havaintoihin.

Kaksi asiaa nousi lähes kaikissa vastauksissa esiin, joista toinen on etukäteen kriisien harjoittelu ja toinen toimintaohjeiden luominen. A haastateltava nosti esiin yhteisharjoittelun muiden mahdollisten toimijoiden kanssa sekä johtoryhmän toiminnan tasalla olemisen. Tämä esimerkiksi näkyy kriisin puhjetessa siten, että on etukäteen määritelty tietty ryhmä ja heille toimintaohjeet kriisin sattuessa. Hän korosti harjoittelun ja auditoinnin tärkeyttä varsinkin henkilöstön vaihtuessa ja sijaisten näkökulmasta tarkasteltuna. C-haastateltava kertoi, että on tärkeää luoda asiakirja, johon on etukäteen määritelty roolit kriisinhallinnassa, miten johdetaan, eri organisaation sidosryhmien roolit, työtehtävät ja vastualueet. Hänen mukaansa kriisitilanteessa korostuu aiempi kokemus, koska se vaikuttaa päätöksentekoon ja sen vuoksi kriisiryhmän jäsenten osaamisen jakaminen on oleellista. Myös hän korosti harjoittelun tärkeyttä varautumisessa.

D-haastateltava toi esiin QEHS-jatkuvuussuunnitelman, joka huomioi laadun, ympäristön, työterveyden ja turvallisuuden organisaation toiminnassa. Jatkuvuussuunnitelma sisältää paljon erilaisia asioita ja sitä päivitetään säännöllisesti, kuten esimerkiksi pandemian myötä sitä päivitettiin. Organisaatiossa on määritelty myös

kriisiryhmä, joka koostuu johtoryhmästä sekä eri aihealueiden vastuuhenkilöistä, jotka vastaavat laadusta, ympäristöstä, työterveydestä ja -turvallisuudesta sekä ryhmässä on erikseen määritelty viestinnästä vastaavat. Myös E-haastateltava kertoi, että äärimmäisessä kriisitilanteessa perustetaan kriisijohtoryhmä ja sen alla tehtäväkohtaisia alaryhmiä. Tässä tilanteessa puhutaan jo pitkäkestoisemmasta ja vaikutukseltaan laajasta kriisistä. Hänen mukaansa, mitä lähempänä organisaation päätoimintaa kriisi tai toimintahäiriö tapahtuu, sitä oleellisempaa on olla eri tiimejä vastaamassa erilaisista tilanteista. E-haastateltavan mukaan pienemmät subjektiokohtaiset kriisit, joiden vaikutus ulottuu yhteen tai kahteen ihmiseen, voidaan ratkaista pienemmällä asiasisältöön perehtyneellä asiantuntijaryhmällä. Hän myös kertoi, että johtamista myös harjoitellaan skenaarioiden avulla eri tasoilla ja toiminnoissa. B-haastateltava myös kertoi, että organisaatiossa on tehty toimintasuunnitelma kriisien varalle ja toiminnan laatuun keskittyvä osasto on myös tehnyt toimintasuunnitelman mahdollisen isomman katastrofin varalle.

E-haastateltava nosti esiin NOPO-periaatteen, jonka mukaan mitä vähemmän organisaatio muuttuu siirryttäessä normaalioloista poikkeusoloihin, sitä tehokkaampi se on. Hän myös kuvasi poikkeusjohtamista tehostettuna johtamisena, jolloin joutuu tekemään jotain ylimääräistä, esimerkiksi ajankohtaisen tilannekuvan jakaminen ja viestiminen eteenpäin henkilöstölle ja asianosaisille useammin, paremmin ja kohdistetummin.

Päivittäisessä johtamisessa kriiseihin on varauduttu B-haastateltavan organisaatiossa ottamalla kannettavat tietokoneet mukaan kotiin, mikä turvaa keskeytymättömän työskentelyn esimerkiksi tulipalon sattuessa. D-haastateltavan mukaan kriiseihin varautuminen näkyy päivittäisessä johtamisessa esimerkiksi terminaalin toiminnassa valvontakameroiden toimintakunnon tarkistamisena rikkeiden varalta. Hän myös kertoi, että pandemian myötä poissaoloja on seurattu aktiivisemmin ja se on vaikuttanut lisäresurssien tarpeen määrittelyyn. C-haastateltava kertoi, että kriisitilanteessa, kun se on määritelty alkaneeksi, tavanomainen johtaminen siirtyy kriisijohtamisen alta pois ja päätökset tehdään kriisiryhmässä.

B-haastateltava totesi, että kriiseihin on vaikeaa varautua täysin, sillä ne voivat yllättäen lajeta päälle. F-haastateltavan mukaan kriiseihin varautumiseen vaikuttaa merkittävästi organisaation kulttuuri. Mikäli organisaatiokulttuuri on joustava ja psykologinen turvallisuus sekä keskinäinen luottamus ilmenee organisaatiossa, suuretkin eteen tulevat haasteet ja kriisit ovat voitettavissa. Mikäli organisaatiossa on alun perin skismaa tai epäluuloja johtoa kohtaan, silloin organisaation kriisi resilienssi on kevyttä tai jopa heikkoa ja se ilmenee esimerkiksi hitautena reagoida ilmenneisiin haasteisiin tai kyvyttömyytenä muodostaa yhtenäinen ratkaisu. Hyvä yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys on auttanut vetämään yhtä köyttä sekä antanut energiaa tiukoissa paikoissa.

Haastattelussa nousi kysymys koskien koulutuksia D-haastateltavan kanssa, eli onko erilaisille koulutuksille tullut tarvetta tai niihin jotain muutoksia? Hän nosti tässä yhteydessä esiin E-learning oppimisympäristön, jossa on pakollisia koulutusosuuksia koko työpaikalle ja tämä muun muassa huomioitiin jatkuvuussuunnitelman päivittämisessä, eli osasta koulutuksista on tullut kevyempiä verkkokoulutuksia ja niiden osalta paikan päällä oppimisesta on luovuttu.

6.3.3 Miten kriisistä tai kriiseistä on selviydytty ja miten niiden aikana on toimittu?

A-, B- ja E-haastateltavat nostivat asioiden priorisoinnin ja tarvittaessa toimintojen uudelleen kohdentamisen esille. A-haastateltavan mukaan valmiit toimintamallit ja etukäteen määritellyt yhteyshenkilöt ovat keskeisessä asemassa kriisistä selviytymisessä. E-haastateltava kertoi, että toiminnan korjaustoimenpiteet aloitetaan nopeasti. Hänen mukaansa tilanteen selvittäminen alkaa alkumäärittelyllä, että mitä on tapahtunut ja mitä pitää tehdä, ettei tilanne jatku tai eskaloidu enempää, jos se on vielä kesken. Sen jälkeen määritellään toimenpiteet, joilla minimoidaan tilanteen aiheuttamat vaikutukset eri puolille organisaatiota. Nämä toimenpiteet ovat riippuvat itse kriisitilanteesta. A-haastateltava kertoi toiminnan kehitystöiden jäävän sivuun ja sen hetkisen toiminnan tarkastelu päivittäin korostui kriisin ai-

kana. Hänen organisaatiossaan on tärkeämpää, että toimitusvarmuus pysyy vakaana kuin erilaisten hankkeiden aikataulussa pysyminen kriisin aikana. C-haastateltava kertoi lyhyesti organisaation fyysisestä palautumisesta kriisin jälkeen, johon kuuluu toimintojen uusimista ja korjaustöitä.

E-haastateltavan mukaan vakavissa tilanteissa on aina tietyt toimenpiteet läsnä, kuten aktiivinen viestintä sekä kriisin erityispiirteiden tunnistaminen. Hänen mukaansa, tilannejohtajana toimivan henkilön pitää tunnistaa kriisin perusasiat, määrittää tärkeät sidosryhmät sekä tiedottaa heitä tilanteesta. Näiden lisäksi voidaan tarvittaessa perustaa moniammatillinen ”Task Force”-ryhmä, johon kuuluu esimerkiksi henkilöstöhallinnon, logistiikan ja turvallisuus osastojen henkilöitä. Ryhmän kokoonpanoon vaikuttaa se, ketä tarvitaan kokonaiskuvan luomiseksi ja johtamisen tueksi. Myös raportointivastuun määrittely on tärkeää. D-haastateltava myös kertoi, että kriiseissä viestinnän tärkeys korostuu. Hän toi esiin eri sidosryhmien tiedonjonon kovuuden erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa, mikä korostaa entisestään viestinnän tärkeyttä. Hänen mukaansa voi myös tiedottaa, vaikka ei olisi mitään tiedotettavaa kriisin aikana. Hän painottaa yhtenä kriisistä selviytymiskeinona nopeaa ja säännöllistä viestintää. B-haastateltava kertoi, että organisaation kohtaamista ulkoisista kriiseistä on selviydytty seuraamalla virallisia tiedotuksia sekä tiedottamalla aktiivisesti asiakkaita tilanteesta.

Haastateltavat D ja F mainitsevat inhimillisistä voimavaroista ja niiden huolehtimisesta. Organisaation sisäisistä kriiseistä D-haastateltava kertoi esimerkin, jossa tiimiä kohtaavasta kriisitilanteesta selvitään käsittelemällä se ammattituella, työterveyshuollon palveluiden kautta. Hän kertoi, että mielenpäällä olevien hankalien tai raskaiden aiheiden käsittely on erityisen tärkeää niin oman jaksamisen kuin töidenkin kannalta. Hän suositteli, että kannattaa käyttää tarvittava aika hankalan tai raskaan tilanteen käsittelyyn. Hänen mukaansa ajatus lähtee siitä, ettei työssä pysty menestyä, jos on isoja ongelmia mielenpäällä, niin ne pitää käsitellä, jotta voi tehdä tarkkaa ja keskittymistä vaativaa työtä. F-haastateltava kertoi avoimuuden ja rehellisyyden olevan oleellisia elementtejä, jotta työntekijät voivat sitoutua

annettuihin toimintoihin. Hän myös kertoi, että pandemian aikana organisaation toimitusjohtaja piti päivittäin tiettyyn kellonaikaan hetken, jolloin kuka tahansa organisaation jäsen pystyi mennä juttelemaan hänen kanssaan. Jos mitään oleellista ei tullut silloin ilmi, hän luki romaania kuulijoille. Tämä ns. satuhetki loi turvallisuuden tunnetta ja toimi eräänlaisena tuttuuna tapahtumana joka päivä, minkä tehtävänä oli vahvistaa tulevaisuuden näkymiä.

C-haastateltava toi esille erilaisten mittareiden hyödyntämisen edut. Esimerkiksi sosiaalisen median kriisissä mainemittarit ovat tärkeitä pitkällä aikavälillä, sillä niistä saa tietoa kuluttajien pitkäaikaisesta luottamuksesta sekä maineen palautumisesta kriisin jälkeen. Maine luokitellaan pääomaksi, joka kuluu kriisin aikana ja mitä korkeammalla sen taso on, sitä todennäköisemmin mainekriisistä palaututaan nopeasti. A-haastateltava toi myös esille, kun kriisin aikana pienempiin havaintoihin puututaan heti, niin se on näkynyt toimitusvarmuuden parantumisenä jopa kriisin aikana.

6.3.4 Mitä kriisistä on opittu, jota edelleen hyödynnetään organisaation toiminnassa?

Tiedotus ja dokumentointi nousi termeinä useaan otteeseen eri haastateltavien vastauksissa. A-haastateltava mainitsi dokumentoinnin tärkeyden korostumisen erityisesti tilanteissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa. E-haastateltava vastasi, että tarkistuslistat ja muistilistat ovat tärkeitä, eli ei turvauduta pelkästään omaan muistiin. Hänen mukaansa, mikäli joku tilanne tulee ensimmäisen kerran vastaan, niin se käsitellään jälkepäin keskustellen siitä, mitä voisi vielä parantaa tai tehdä tehokkaammin ja lopulta nämä huomiot ja ideat kirjataan ylös. Hänen mukaansa tarvittaessa muutetaan toimintamallia tuleviin kriiseihin ja mikäli joku johtamismalli ei toiminut kriisissä, niin käsittelyn myötä siihen tehdään tarvittavia muutoksia.

Tiedotuksen ja dokumentoinnin yhteydessä nousi myös esiin toiminnan laatuun liittyvät muutokset. B-haastateltava kertoi toiminnan laadun puolen tavoitteiden

tarkentumisesta sekä virallisten tiedotteiden saatavuuden paranemisesta. Hän kertoi esimerkin tilanteesta, jossa avaamattoman merikontin avaus johti vaaratilanteeseen, kun tavarat vyöryivät kuljettajan päälle. Tämän myötä kontin lukitukseen tehtiin muutos, joka ehkäisee, ettei kontti avaudu heti. Toinen esimerkki, jonka hän jakoi, koski alihankkijan huolimattomasta toiminnasta aiheutunutta kriisiä ja sen ratkaisua. Siinä tavarakontti oli jätetty vartioimattomalle parkkipaikalle noudon jälkeen ja asiakkaan tullessa konttia noutamaan, niin huomattiin, että osa tuotteista oli varastettu. Kriisin selvitystyö vei veronsa, mutta sen myötä alihankintasopimuksiin tehtiin tarvittavat päivitykset. C-haastateltava kertoi laatuun liittyvistä muutoksista, joihin korjaavat toimenpiteet vaikuttavat ja hän nosti esiin, että kriisin päättyessä on tärkeää seurata niiden asetettujen korjaustoimenpiteiden etenemistä.

D-haastateltava kertoi, että aiemmin organisaatiossa jatkuvuussuunnitelmaa oli päivitetty 1–2 kertaa vuodessa, mutta nyt sen päivitys on aktiivisempaa. Tähän on vaikuttanut maailmantilanteen jatkuva muuttuminen, ja sen lisäksi esille on nousut muita jatkuvuuteen vaikuttavia asioita, joiden vuoksi jatkuvuussuunnitelma on korostunut johtamisen agendassa. Hän kertoi esimerkin organisaation ulkopuolisista kriiseistä, joihin ei pysty itse vaikuttamaan. Esimerkiksi hän nosti vuonna 2021 tapahtuneen Suezin kanavan kriisin, joka teki valtavat viiveet asiakkaiden toimituksiin. Tällaisessa tilanteessa oikeanlaisen viestinnän tärkeys korostuu. Toinen esimerkki, jonka D-haastateltava kertoi organisaation ulkopuolisesta tilanteesta, on Kiinan koronasulku (lock-down), joka on vaikuttanut pitkänkin ajan jälkeen tavaroiden liikkumiseen, niin viennissä kuin tuonnissa ja se on näkynyt myös kuluttajille erilaisina saatavuus ongelmina. Hänen mukaansa nämä ovat organisaatiolle tärkeitä jatkuvuuteen liittyviä asioita, ja näistä osapuolten oikeanlainen ja ajankohtainen tiedottaminen vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen. Suezin kanavan ruuhkautumisen kaltaisessa ylivoimaisen kriisin kohdatessa, B-haastateltava muistutti virallisten tiedotusten seuraamisen tärkeydestä ja niiden tiedotusten välittämisestä asiakkaille. Hän myös mainitsi, että tilannetta ei saa spekuloida asiakkaille.

Organisaation sisäisistä kriiseistä D-haastateltava kertoi, että mitä enemmän pystytään ratkaisemaan ilmenneet ongelmat yrityksen sisällä, sen parempi. Siinä voidaan hyödyntää esihenkilöitä ja henkilöstöhallinnon edustajia. Vaikeiden asioiden sisäisessä selvittämisessä pitää huomioida myös, että esihenkilöt ovat myös ihmisiä, jotka kuormittuvat vaikeissa kriisitilanteissa ja he eivät välttämättä pysty johtamaan täydellä työpanoksella. Myös E-haastateltava nosti esille, että kriisiryhmässä toimijoille pitää antaa työskentely rauha, heidän jaksamisestaan on huolehdittava sekä myös toimitilat tulee olla määriteltynä.

Tämän haastattelukysymyksen yhteydessä D-haastateltavan kanssa nousi kysymys tiedottamisesta ja sen tärkeydestä, jonka kysymys kuului, että onko herännyt jokin tietynlainen tiedotusmalli, -kanava tai toimintatapa, joka toimii parhaiten näissä tilanteissa. Siihen D-haastateltava vastasi, että sähköposti on nopein ja siitä on samalla nähtävissä edellisten päivien aiheet. Myös organisaation intranettiä ja mobiilisovellusta voi hyödyntää tiedottamisessa. Hänen mukaansa monikanavaisesti ja ajantasaisesti tiedottaminen on tärkeää, sillä tiedonjano on kova sekä ihmiset odottavat toimintaohjeita.

E-haastateltava nosti esiin, että muuttuvan maailman myötä, 10-vuotta sitten toimineet tavat eivät välttämättä toimi enää kaikissa uusissa tilanteissa. Esimerkiksi tiedonkululla on sekä hyviä ja huonoja puolia. Pitkässä tiedonkulkuketjussa, ohjeita ei välttämättä ole keretty luomaan, kun ihmiset vaativat jo lisätietoa. Nopea ja yhtäaikainen tiedonvälitys saattaa tehdä osan ihmisistä kärsimättömiksi, ja sen vuoksi on tärkeää alussa tiedottaa siitä, miten johtaminen ja tiedotus tapahtuu ja miten muutoksista ilmoitetaan.

A-, C- ja E-haastateltavat nostivat esiin osaamisen kerrostumisen kokemuksen päälle ja sen hyödyntämisen kriisinhallinnassa. C-haastateltava kertoi ”jäitä hatussa” – mentaliteetista, josta on hyötyä kriisitilanteessa selviämisessä. E-haastateltava kertoi skenaarioajattelun tukevan työskentelyä, eli mitä voisi parhaimmillaan tai pahimmillaan tapahtua. Hänen mukaansa tärkeimpänä oppina kriisistä on,

että kannattaa perustaa kriisiryhmä ja määritellä, kenelle he raportoivat sekä varmistaa, että kriisiryhmällä on tarpeeksi alatyöryhmiä, joille voi töitä delegoida, jotta kriisiryhmä voi keskittyä johtamiseen.

F-haastateltava kertoi organisaation kriisin auttaneen ymmärtämään, miten suuri vahvuus yhteishenki on ja miten vahva yrityskulttuuri heillä on, ja siitä kiinnipitäminen on tärkeää. Hän toi esille, että organisaation johtajien esimerkki ei ole aina positiivista kriisin aikana, sillä työntekijät saattavat ymmärtää heidän toimintansa ”annetaan kaikki, hinnasta välittämättä” toimintamallina. Kriisin jälkeen toimintamallia on pyritty häivyttämään siten, ettei työntekijöille tule liian kovia paineita siitä, mitä työnteolta odotetaan.

6.3.5 Mikä auttaa ja tukee organisaation oppimista kriisistä?

Tämän osion vastauksissa korostui erityisesti kaksi näkökulmaa, joista toinen liittyi vahvasti tiedonkulun tasalaatuisuuteen ja siirtymiseen, ja toinen liittyi ryhmän dynamiikkaan ja heidän yhteistyöhönsä kriisin aikana ja sen jälkeen.

A-haastateltava vastasi, että tiedonkulun tasalaatuisuus siirtymisessä kriisistä takaisin normaaliin aikaan on huomioitava. Pienemmän asian tiedonkulun estyminen ei välttämättä aiheuta kriisiä, mutta suuremmissa asioissa tiedonkulun merkitys korostuu. C-haastateltava kertoi materiaalikirjastosta, josta löytyy aiempien kriisien dokumentaatiot, olevan kriisiryhmän käytössä. Materiaalikirjastosta löytyy esimerkiksi tiedotteet, joita voidaan uudelleen hyödyntää kriisitilanteessa. Se on hyvin konkreettinen esimerkki osaamisen jakamisesta. Hän myös mainitsi, että määriteltyjen ryhmien jäsenten vaihtuvuus on hidasta, joten osaaminen siirtyy sujuvasti jäsenten välillä. D-haastateltava taas kertoi, että toistojen kautta ja monikanavaisesti viestimällä varmistetaan oppiminen. Esimerkiksi sähköpostiviestin osa lukee, osa ei, osa omaksuu viestin sisällön ja osa ei. Toinen kanava esimerkki on tiimipalaverit, joissa osa omaksuu tiedon paremmin, koska se ”koskettaa” suoraan henkilöä itseään. Hän myös mainitsi säännöllisesti pidettävät henkilöstötilai-

suudet, joissa nostetaan ajankohtaiset ja tärkeät asiat esille. Näillä toistoilla voidaan varmistaa, että tieto menee perille ja oppimista tapahtuu. Myös erilaiset koulutukset ja tilaisuudet tukevat oppimista.

Lähes jokainen haastateltava nosti esiin ryhmädynamiikan kriisin aikana ja sen jälkeen. A-haastateltava sanoi, että kriisin selvittämisessä olevan porukan yhteistyö ja tiimihenkisyyden on oltava saumatonta. Hän myös kertoi organisaation samanhenkisyyden ja halukkuuden virheistä oppimiselle tukevan oppimista. Hän myös mainitsi yhteisten mittareiden seurannan palaverissa. C-haastateltava kertoi, että tarkkaan määritellyt ryhmät ja roolit tukevat oppimista. E-haastateltava vastasi, että kriisin päättymisen jälkeen oleellista on ruotia kriisi ja sen opit läpi. Hän nosti avoimen keskustelun tärkeyttä siitä mitä tehtäisiin toisin ja miksi, ja yhteistä sparrausta näistä asioista, ilman sarvia ja hampaita. B-haastateltavan mukaan kriisistä voi oppia, kun huomataan jonkun asian toimivuuden ja se otetaan käyttöön. Hänen mukaansa virheiden myöntäminen tukee oppimista. F-haastateltavan mukaan rehellisyys ja avoimuus on perusta oppimiselle. Hän jatkoi, että jos pyritään oppimaan, niin se ei ole egojen palvontaa. Eli kuka tahansa voi tehdä virheitä, eikä se ole tittelistä kiinni. Tapahtumien ja asioiden käsittelyssä on syytä olla armollinen ja ymmärtää sen hetken tilanteen taustatekijät, mitkä on vaikuttanut tehtyyn ratkaisuun ja sen myötä ymmärretään, miten sitä voisi vielä kehittää.

Haastattelussa tuli tarkentava kysymys mittareista sekä A- että C-haastateltavien kanssa ja kysymys kuului, että onko tullut uusia mittareita tai onko jonkun mittarin tärkeys vahvistunut. Tähän kysymykseen A-haastateltava vastasi, että tiettyjen mittareiden tärkeys on vahvistunut ja toi esille raportointi työkalun, joka tukee mittareiden visuaalista näyttöä. Hän kertoi esimerkin vuodelta 2020, kun kaupat tilasivat todella paljon tavaraa ihmisten hamstrauksen vuoksi ja sen myötä tuotanto meni tukkoon. Tämän tapahtumaketjun jälkeen huomattiin, että kassadata raportin hyväksikäyttö hyödytti kuluttajien käyttäytymisen arviointia ja se on ihan teellinen poikkeustilanteisiin. Hänen mukaansa yhteistyö kaupan ja teollisuuden

väillä antaa molemmille osapuolille etuja. C-haastateltava kertoi, toimitusvarmuuden olevan oleellinen mittari, sillä se määrittelee, onko organisaatio toimintakykyinen ja siihen voi vaikuttaa operatiiviset kriisit, jotka ovat yleensä hetkellisiä. Sosiaalisen median kriiseistä hän nosti esiin somekeskustelun mittaamisen tärkeyden ja tonaliteetin seuraamisen tuntitunnilta tai päiväkohtaisesti. Sen avulla näkee kokonaiskuvan eikä fokus ole vain yksittäisissä negatiivisen sävyisissä kommentissa. Kokonaiskuvan näkeminen, yksittäisten yksityiskohtien sijaan on äärimmäisen tärkeää ja että päätökset tehdään faktapohjaisesti ja sen tilannekuvan luomisessa mittarit auttavat.

6.3.6 Entä estääkö jokin asia organisaatiota oppimasta kriisistä?

Tässä osiossa nousi esiin erilaisia vastauksia. A- ja B-haastateltavat nostivat laiskuuden esiin tässä yhteydessä. B-haastateltavan mukaan oppimista ei tapahdu, jos kriisiä ei käsitellä ja analysoida, vaan jatketaan arkea tavanomaisesti. A-haastateltavan mukaan loppuanalyysin tekemättä jättäminen esimerkiksi ajan puutteen vuoksi voi olla yksi oppimisen este. F-haastateltava vastasi, että väsymys erityisesti suoraan kriisin jälkeen estää oppimista. Hän toi esille, että oppiminen tapahtuu jälkepäin reflektoinnin kautta.

Haastateltavat C ja E toivat esille oman henkilökohtaisen asenteen vaikutuksen oppimiseen. E-haastateltavan mukaan se on asenne kysymys, että miten suhtautuu oppimiseen. Hänen mukaansa oppiminen tarvitsee avoimuutta ja jos ei hyväksy ajatusta, että asioita voi kehittää tai niissä olisi kehitettävää tai esittää täydellistä, niin sitten on vaikea oppia.

Organisaation kulttuuri ja asenne oppimista kohtaan vaikuttaa kriiseistä oppimiseen, haastateltavien C, F, D ja E mukaan. C-haastateltava nosti esiin organisaation jatkuvan kehityksen kulttuurin puuttumisen sekä mahdollisten virheiden ja syyllisten etsimisen kriisin jälkeen. Hän myös kertoi, että mikäli kriisijohtamisen mallia

ei kunnioiteta ja sen yli kävellään jatkuvasti, se rapauttaa jatkuvan oppimisen kulttuuria. Myös F-haastateltava mainitsi, että mikäli organisaation kulttuuri ei ole avoin, niin silloin on vaikea tuoda esille opittavia asioita.

D-haastateltavan mukaan tutut ja vakiintuneet toimintatavat, joita ei osata kyseenalaistaa estää organisaatiota oppimasta. Sen takia yleensä organisaatio uudistuu uuden henkilön kautta. Hänen mukaansa organisaatio itsessään ei mitään osaa tai opi, vaan ihmiset sen sisällä. Vaihtuvuuden kautta tulee myös uusia ajatuksia ja kyseenalaistamista ja sen myötä organisaation toimintaa kehitetään. Hän myös nosti esiin, että mikäli organisaatiossa ei anneta mahdollisuutta haastaa vanhoja toimintatapoja, niin se voi olla esteenä oppimiselle. Johdon pitäisi se mahdollistaa ja olla niin helposti lähestyttävä, jota kukaan ei pelkää ja että heille uskaltaa sanoa asioista ja kehityskohteista, pelkäämättä esimerkiksi työpaikkansa puolesta. Myös johdon asenne palautteen vastaanottoon vaikuttaa oppimiseen.

E-haastateltava kertoi, että organisaation oppiminen riippuu paljon johtamiskulttuurista ja johtaminen riippuu johtajan itsetunnosta. Itsevarma johtaja on sinut oppimisen kanssa ja epävarma johtaja rajoittaa oppimista. Mikäli johtaja näyttää ulospäin, että osaa jo kaikesta kaiken, niin silloin sitä ei tarvitse edes tarkistaa, koska taustalla on todennäköisesti täydellinen suoritus. E-haastateltavan mukaan asenne ratkaisee ja vilpittömän halu oppia vie eteenpäin oppimisessa.

6.3.7 Miten organisaation kohtaamia kriisejä hyödynnetään uuden oppimisessa?

A-haastateltavan kanssa otsikon kysymys ohitettiin. B-haastateltavan mukaan kohdattu kriisi pitää käydä läpi tarkasti ja analysoida, jotta siitä voidaan oppia. C-haastateltava kertoi, että organisaation kohtaamia kriisejä hyödynnetään jatkuvassa parantamisessa ja prosessien kehittämisessä. Yleensä niistä tehdään joku havainto, joka pitää muistaa seuraavalla kerralla. Hän kertoi, että kriisiryhmän toimintaan perehdyttämisessä hyödynnetään aitoja kriisitapauksia.

E-haastateltava kertoi myös huolellisen läpikäynnin tärkeydestä ja siitä johdettujen toimintamallien päivittämisestä ja harjoittelusta, jotta kriisin tarjoamat opit saadaan käyttöön. Hänen mukaansa monimutkaisessa maailmassa kriisin ratkaisumenetelmien tulee olla joustavia ja sopeutuvia, ja se edellyttää kriisijohtamisen malli on selkeä ja huomioitavat asiat ovat merkittynä ylös. Hän toi myös esille, että johtajien pitää keskittyä johtamiseen ja heidän lisäksi pitää olla ryhmiä, joille esitetään kysymyksiä ja annetaan tehtäviä, niin kokonaiskuva tilanteesta saadaan rakennettua. Tämä liittyy vahvasti johtajan itsetuntoon, sillä hänen on oltava nöyrä oman osaamisensa ja sen rajallisuuden suhteen vaikeiden asioiden edessä, koska kaikkea ei voi tietää ja sen vuoksi kannattaa kerätä asiantuntijaryhmät tueksi luomaan toimintamallit.

F-haastateltavan mukaan oleellisen tiedon keräys ja uuden suunnan määrittely on tärkeää organisaation kulttuurin kannalta. Hän kertoi, että yrityksen strateginen johtaminen ja toiminnallinen johtaminen on yksi asia, jolla saadaan mitattua ja säädeltyä taloudellisia tuloksia, mutta organisaation kulttuurilla saadaan muutokset aikaan ja mahdollistetaan menestyminen. Hänen mukaansa oppimisen tulee tapahtua molemmissa.

D-haastateltava toi esille henkilöstöltä saadun palautteen pohjalta toimintaan tehtävät muutokset. Esimerkiksi hän mainitsi pulssikyselyt, jossa on huomioitu viestintäasiat ja niistä voi saada tietoa, mitä voisi tehdä toisin tai mitä voisi huomioida enemmän. Hän muistutti, että palautetta pitää kysyä aktiivisesti.

6.4 Kriisijohtaminen

Tässä osiossa on kuusi haastattelukysymystä, jotka ovat kootusti:

1. Kuinka paljon sinulla on kokemusta kriisijohtamisesta?
2. Miten olet hoitanut kohtaamasi kriisitilanteet?
3. Onko jotain, mitä olisit tehnyt näin jälkikäteen toisin?

4. Miten päivittäinen johtaminen eroaa kriisijohtamisesta eri toimintojen suhteen?
5. Entä miten päivittäinen johtaminen eroaa kriisijohtamisesta ihmisten työtehtävien jakamisen suhteen?
6. Miten parantaisit organisaatiosi kriisijohtamista ja kriiseihin varautumista?

6.4.1 Kuinka paljon sinulla on kokemusta kriisijohtamisesta?

Kaikilla haastateltavilla on kokemusta kriisijohtamisesta tai kriisitoiminnasta useamman vuoden ajalta. Eniten kokemusta on E-haastateltavalla, jolla on lähes 30 vuoden kokemus kriisijohtamisesta osana normaalia johtamista ja vähiten kokemusta on B-haastateltavalla, jolla on noin kahden vuoden kokemus haastatteluhetkellä. Keskiarvoisesti haastateltavilla on noin 13 vuoden edestä kokemusta kriisijohtamisesta tai kriisitoiminnasta osana normaalia johtamista.

6.4.2 Miten olet hoitanut kohtaamasi kriisitilanteet?

B-haastateltavan vastaus poikkesi muista, sillä hän on toiminut taustajoukoissa ja asioiden selvittämisen parissa, mutta ei varsinaisena kriisijohtajana. Myös A-haastateltava kertoi, että turvallisuuskriiseissä toimeksiannot tulevat ylempältä organisaatiotasolta. Hän kertoi avainhenkilöiden ja ryhmän yhteen järjestämisestä sekä muistutti avainhenkilöiden määrittelyn tärkeydestä.

C-haastateltava kertoi roolistaan viestinnässä kriisiryhmässä. Hänen mukaansa viestinnän tehtävät on määritelty eri kriisityyppien mukaisesti ja esimerkiksi maineeseen liittyvissä kriiseissä viestinnällä on keskeinen rooli kriisijohtamisessa. Konkreettisina työtehtävinä hän kertoi yleiskuvan luomisesta sisäisesti, päävies-tien valitsimisesta ja jos asiaa on kommentoitava medialle, niin puhemiehen valitsemisesta sekä kerrottavan asian sisällön miettimisestä. Myös sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien määrittely on tärkeää, eli keiden ja missä järjestyksessä pitää tietää kriisistä sekä miten yhteydenpitoa hoidetaan jatkossa. Yhtenä tehtävänä hän mainitsi myös tiedotemateriaalien luomisen.

D-haastateltava kertoi oman tekemisensä kulminoituvan esihenkilön tukemiseen. Hän kertoi tehtävikseen henkilöstön turvallisuudesta huolehtimisen, yhtenäisten toimintaohjeiden toimittamisen, esihenkilöiden kouluttamisen ja valmentamisen ja tiedottamisen, jotta he voivat ohjeistaa omia tiimejään. Hän myös osallistuu viestinnän koordinointiin, eli mitä ja miten henkilöstölle viestitään. Pienemmissä kriiseissä tai työyhteisön haasteissa hänen työtehtävinään on esihenkilön tukeminen keskustelun ja sparrauksen kautta. Se sisältää esimerkiksi viestinnän läpikäynnin, mahdollisen keskustelutilaisuuden järjestämisen ja näiden toimintojen seurannan.

E-haastateltava kertoi tehtäväkseen etsiä oikeat henkilöt ja jakaa työtehtävät heidän kesken. Hän myös kertoi, että vuosien aikana on tapahtunut muutos kriisisuunnitelmissa. Aiemmin kriisisuunnitelmat oli paksuja ja yksityiskohtaisia kansiin laitettuja asiakirjoja, ja se kansio oli sijoitettu kassakaappiin ja sitä ei voinut näyttää salattavuuden takia. Kriisiryhmäkin oli vähän mystinen käsite. Hänen mukaansa nykyään on olemassa kriisijohtamisen malli, miten lähdetään liikkeelle ja se on enemmänkin ohjenuora, että mitä pitää muistaa huomioida ja milloin.

F-haastateltava kertoi, että organisaation ollessa operatiivisessa kriisissä läsnä on erilainen johtamistapa, jossa toiminnan ohjauksen narut ovat niin sanotusti johtajalla itsellään turvallisuuden tunteen luomisen vuoksi. Se auttaa toiminnan priorisoinnissa ja epävarmuuden tunteen vähentämisessä. Kriisijohtamisessa pitää arvioida sitä, että minkä narujen vetäminen antaa lisäarvoa. Hän myös nosti esiin, että tiedonkululla pystyy rajaamaan epävarmuuden tunnetta. Tiedonkulun ollessa suoraa ja tehokasta, osapuolet tietävät omat tehtävänsä ja niiden aikataulun. Hän halusi myös korostaa, että tiukka johtaminen luo turvaa, mutta kriisin päättyessä työnjaon palatessa normaaliin, johtajan pitää luopua ottamistaan naruista ja vapauttaa vastuuta muille sekä mahdollistaa jälleen henkilöstön kasvamisen.

6.4.3 Onko jotain, mitä olisit tehnyt näin jälkikäteen toisin?

Haastateltavat A, B ja C toivat esille tiedottamiseen liittyvät parantamisehdotukset. A-haastateltavan mukaan tiedottaminen on kaikkein vaikein laji ja kriisitilanteessa kriisin ratkaisemisen ja tiedottamisen välisen balanssin löytäminen ja sen pitäminen voi olla vaikeaa. Oman organisaation jäsenten ja asiakkaiden tiedottaminen oleellista. Hän myös mainitsee oikeanlaisen tilannekuvan ja ison kuvan jakamisesta oikeille henkilöille, eli kriisipalaverissa kirjataan asiat ylös niin, että se on helposti julkaisukelpoinen, mutta sen pitää myös olla muokattavissa organisaation jokainen tason mukaiseksi ja toisaalta huomioida, ettei pienistä asioista luoda väärää kuvaa kriisistä. B-haastateltava kertoi, että samanlainen viestintä on erilaista eri ihmisille ja se voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Toiset ihmiset ottavat tunnollisen tarkasti ohjeet vastaan ja omaohjautuvuus voi olla hankalaa. Tämän vuoksi tarkka viestintä, joka huomioi erilaiset ihmiset, on tärkeää toteuttaa. C-haastateltavan mukaan jokaisessa kriisitapauksessa on jotain parannettavaa. Esimerkiksi hän mainitsee ulkomuistiin luottamisen hektisessä tilanteessa ja jos ei kirjoita ylös ja tarkasta niitä, niin toiminta voi mennä pieleen. Hän myös mainitsee virhearviot sosiaalisen median sananvaihoissa, joissa virheellinen vastaus tai vastustapa on ollut sopimaton ja niin aiheuttanut lisää painetta kriisiin. Joskus näihin tilanteisiin ei välttämättä olisi tarvinnut reagoida mitenkään ja toisaalta kaikkia asiakkaita ei tarvitse palvella yhtä aikaan sosiaalisessa mediassa, varsinkaan perjantai-iltaisina tapahtuvaa häiriköintiä nimimerkkien takaa, C-haastateltava jatkaa.

D-haastateltava nosti esiin aktiivisemmän palautteen kyselyn siitä, miten on onnistuttu toteuttamaan muutoksia ja miten ne muutokset on näkynyt tiimeissä, jotta seuraavalla kerralla osattaisiin toimia paremmin.

E-haastateltavan mukaan ongelmana on, että ymmärrys tulee jälkikäteen. Hän kertoi pienempien ongelmien tai kriisien kanssa ongelmana on vaikea arvioida, kuka kokee minkäkin tilanteen kriisiksi. Asiantuntija voi katsoa tilanteen selväksi ja ajatella, että tapahtumapaikalla osataan toimia oikein, kun asia on varmistettu

puhelimitse. Tämä ajattelutapa voi olla liian kapea, sillä jos kokonaiskuvaa olisi laajennettu, niin olisi huomattu henkilöt ja toiminnot, jotka ovat vielä levottomia tapahtuneen johdosta. He ovat levottomia, koska heillä ei ole samaa ymmärrystä kriisin syvyydestä kuin asiantuntijalla. Näiden tilanteiden pohjalta on noussut ajatus, että olisi kannattavampaa ajaa paikan päälle ja helpottaa läsnäololla tilanteen aiheuttamia paineita. Hän mainitsi tämän olevan turvallisuuspäällikön paradoksi, josta voidaan puhua myös turvallisuuspäällikön ihmeitä tekevästä vaikutuksesta. Sen mukaan paikalle tulemisen myötä, ihmiset ajattelevat, että nyt tätä tilannetta johdetaan, vaikka ei tapahtuisikaan mitään muuta kuin paikalle tuleminen ja ihmisten kanssa juttelua. Hän myös nosti esiin, että tämä paikalle tulemisen tarpeen arviointi on vaikeaa ja siinä pitäisi huomioida paremmin sidosryhmien tunteita tarkasti ja tarvittaessa saapua matalalla kynnyksellä paikanpäälle.

F-haastateltava nosti esiin, että johtajan asemassa olevan henkilön pitää myös huolehtia itsestään ja omasta jaksamisesta kriisin aikana. Kriisin aikana väsymys on yleinen tunnetila ja sen myötä lähtökohtaisesti voi tehdä enemmän virheitä ja se voi myös vaikuttaa työpaikan tunnelmaan. Hänen mukaansa esimiestehtävissä olevien on huolehdittava siitä, että pystyy luomaan oikeanlaisen tunnelman omalle porukalle myös kriisin aikana.

6.4.4 Miten päivittäinen johtaminen eroaa kriisijohtamisesta eri toimintojen suhteen?

A- ja C-haastateltavat kertoivat, että kriisijohtaminen poistaa kaiken muun ylimääräisen ja kehittämistyöt jäävät tekemättä. B- haastateltavan mukaan päivittäistä johtamista ja kriisijohtamista ei oikein voi erottaa toisistaan, sillä kriisi vaatii aikaa enemmän ja se vie pitkän aikaa työaikaa viikosta. Hän toi esille, että molemmat saattavat olla samaan aikaan päällä, eli päivittäiset tehtävät pitää hoitaa kriisijohtamisen ohella, tietysti riippuen kriisistä. Myös C-haastateltava toi esille, että tilanteen hektisyydestä riippuen, kriisissä edetään noudattamalla tiukkaa työnjakoa ja sen myötä ihmiset voivat joutua hoitamaan normaalista roolistaan poikkeavia töitä, mikäli se on kriisiryhmän mukaan tarpeellista.

A-haastateltava myös nosti esiin asioiden priorisoinnin tärkeyden korostumisen. D-haastateltava kertoi, että päivittäinen johtaminen on yleensä osallistavaa ja ihmisille tulee tunne, että he voivat vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Kriisijohtamisessa taas toimitaan kuin sotatilanteessa, hänen mukaansa. Kriisitilanteessa tehtävät päätökset pohjautuvat sillä hetkellä saatavaan tietoon, ja silloin ei toimi neuvottelu sopivista toimintatavoista. F-haastateltava toi esille työkalujen arvioinnin ja yksilöiden paremman huomioinnin kriisin aikana. E-haastateltavalta ei kysytty tätä kysymystä, sillä hänen päivittäinen johtamisensa on kriisijohtamista.

6.4.5 Entä miten päivittäinen johtaminen eroaa kriisijohtamisesta ihmisten työtehtävien jakamisen suhteen?

Haastateltavat A ja B nostivat esiin työnjaon täsmällisyyden. C-haastateltava kertoi, että fokuointi kriisin aikana vaikuttaa päivittäisiin töihin. Hän sanoi, että kaikkia töitä ei voi niin sanotusti lopettaa kesken ja niiden töiden osalta on oleellista huomioida, että on tarpeeksi ihmisiä hoitamassa ne loppuun. Esimerkkinä hän mainitsi asiakastoimitukset.

D-haastateltava kertoi, että kriisin aikana esimies tekee töiden priorisoinnin, mutta päivittäisessä johtamisessa työntekijä voi myös itse tehdä töidensä priorisointia. Hänen mukaansa kriisin aikana esimies tekee päätökset, sillä kriisin aikaisella tekemisellä on laajempi vaikutus ja esimiehen tulee ajatella yrityksen etua myös. Myös F-haastateltava nosti esiin, ettei kriisin aikana omatoimiseen kehittymiseen pystytä antamaan samanlaisia resursseja ja mahdollisuuksia kuin normaaliaikoina. Hän myös kertoi, että normaalissa johtamisessa päivittäistä kuormaa pystyy hetkittäin kasvattamaan yksittäisellä henkilöllä, kunhan pitkäntähtäimen palautumisajasta huolehtii, että se on riittävä.

E-haastateltava kertoi, että heidän työtehtävien jako pysyy saman kriisin aikana, koska heillä on laaja toimintakenttä. Hän kuitenkin korosti, että kriisijohtaminen on tehostettua johtamista, jolloin tiedon pitää liikkua nopeasti. Se on tärkeää ti-

lannekuvan muodostamista varten. Hän nosti molemmin puolisen vuorovaikutuksen merkityksen kriisissä niin tiimin sisällä kuin sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutus auttaa varmistamaan tiedon saapumisen perille, tiettyjen asioiden suorittamisen, viestinnän kohderyhmien määrittelyyn, kriisin määrittelyyn, tiedottajan ja tiedotusaikataulun. Normaalissa tilanteessa vuorovaikutus on hitaampaa, mutta kriisitilanteessa se on jatkuvaa ja pohjautuu tarkkaan työnjakoon, jossa haastateltava välittää tietoa laajemmalle joukolle samaan aikaan, kun asiantuntija johtaa ja selvittää tilannetta kohteessa.

A-haastateltava myös kertoi tuskastuneitten tukemisen tärkeydestä. B-haastateltava myös korosti, ettei kriisiä yksi ihminen voi ratkaista, vaan siihen tarvitaan apua ja tukea suuremmalta porukalta asioiden selvitykseen päätöksenteon tueksi. Myös haastateltava F kertoi kriisiajan johtamisen keskittyvän pieniin asioihin ja silloin tärkeää antaa turvaa työntekijöille.

6.4.6 Miten parantaisit organisaatiosi kriisijohtamista ja kriiseihin varautumista?

A-, C- ja D haastateltavat kertoivat harjoittelun tärkeydestä kriiseihin varautumisen kannalta. A- ja C- haastateltavat muistuttivat siitä, että mikäli kriisiä ei ole hetkeen ollut, niin harjoittelu tai toimintamallien tarkastaminen auttaa varautumisessa ja parantaa kriisijohtamista. C-haastateltava sanoi, että koulutukset muistuttavat ihmisiä toimintatavoista ja hän myös mainitsi mahdollisuudesta osallistua talon ulkopuolisten toimijoiden tarjoamiin koulutuksiin. Hän myös nosti esiin yhteistyön merkityksen muiden toimijoiden kanssa, eli benchmarking, varautumisessa kriiseihin. D- haastateltava nosti esiin yhtenä harjoittelumuotona mielikuvaharjoittelun ja hänen mukaansa harjoittelua voisi tehdä useammin.

Viestinnän parantaminen nousi haastateltavien D-, E- ja F vastauksissa esille. D-haastateltavan mukaan voisi viestiä myös, mikäli jotain ajankohtaista asiaa ei juuri nyt kommentoida. Myös kysymysten välittämistä tiettyyn paikkaan voisi kehittää,

niin kommentointi ei tapahtuisi maakohtaisesti. Hän myös mainitsi väliaikatietojen ja toimintaohjeiden saamisen myös stabiilimassa tilanteessa. Tiedonjakoalustoja ja kommunikointi välineitä voitaisiin vielä kehittää, E-haastateltavan mukaan. F-haastateltava kertoi sisäisestä vuorovaikutuksesta, että laajempi ymmärrys tuotannosta kaupalliseen puoleen ja toistensa luoo organisaatioon vahvuutta ja ymmärrystä puolin ja toisin.

D-haastateltava kertoi jatkuvuussuunnitelman aktiivisesta ja kriittisen tarkastelun tärkeydestä. E-haastateltava toi myös tulevaisuuden näkökulmasta esiin, että pitää muistaa päättää kriisi ja käsitellä siitä saadut opit. F-haastateltava nosti esiin riskianalyyysien teon ja niiden aikatauluttamisen osaksi strategia työtä. Hän sanoo, että riskit saattavat olla potentiaalisia kriisejä ja niistä tietoisuuden laajentaminen koko organisaatioon saattaisi olla hedelmällistä ja antaa paremmat valmiudet kriiseihin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja kuinka hyvin tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksena yhtenä päätutkimuskysymyksenä on, että mitä kriisistä on opittu. Tähän tutkimuskysymykseen liittyvät vastaukset haastattelussa on osioissa ”6.3.4. - mitä kriisistä on opittu, jota edelleen hyödynnetään organisaation toiminnassa?” ja ”6.4.3. – Onko jotain, mitä olisit tehnyt toisin?”.

Haastatteluiden pohjalta nousi esiin tiedotuksen ja dokumentoinnin merkitys, erilaiset tarkistuslistat ja muistilistat kohdassa 6.3.4. Tämä vastaa tutkimuksen kappaleessa ”3.4. Kriisinhallintatyökalut” esiteltyä teoriaa, siitä että kriisi vaatii valtaavan määrän tietoa kriisitilanteen muuttuessa ajan myötä. Haastattelussa nousi esiin myös, että tiedonvälitys saattaa tehdä osan ihmisistä kärsimättömiksi ja sen vuoksi on tärkeää tiedottaa siitä, miten tiedotus ja johtaminen tapahtuu jatkossa. Tämä vastaa teoriaa ja on osa kriisiviestinnän tiedotussuunnitelmaa, kuten kappaleessa 3.4. kerrotaan.

Haastattelun kohdassa 6.3.4. tuli lisäkysymys koskien parhainta tiedotusmallia, -kanavaa tai toimintatapaa kriiseihin. Sähköposti on nopein tiedotuskanava, mutta myös intranetti ja mobiilisovellus nousi esille kysymyksen vastauksessa, mutta erityisesti monikanavaista tiedottamista suositeltiin, sillä tiedonjano on kriisin aikana kova. Tämä myös vastaa teoria osuuden 3.4. kohdassa esiteltyä kriisiviestinnän tiedotussuunnitelmaa, jossa määritellään myös tiedotuskanavat sekä esitetään esimerkki hyvästä kriisikommunikointijärjestelmästä, joka on organisaation intranetti. Sen avulla voidaan saavuttaa nopeasti kriittiset sidosryhmät.

Haastatteluissa nousi esiin myös organisaation jatkuvuussuunnitelmat, joiden päivitystahti on nopeutunut johtuen muuttuvasta maailmasta. Tämä kulkee hyvin rinnakkain teoria osuuden 4.3. Johtaminen kriisin jälkeen, jossa kerrotaan palautu-

misvaiheessa johtajilla, on tärkeä tehtävä ohjauksessa, suunnitelmien päivittämisessä, mahdollisten muutostarpeiden huomioimisessa ja yhteisen tekemisen merkityksen löytämisessä.

Haastattelussa kohdassa 6.4.3. – Onko jotain, mitä olisit tehnyt toisin, nostettiin esiin, että johtajan pitää huolehtia myös omasta jaksamisestaan kriisin aikana, jotta hän voi huolehtia työntekijöistään ja luoda ympärilleen oikeanlaisen tunnelman. Haastattelussa nousi myös, että väsyneenä virheitä voi sattua enemmän. Tämä on suorassa linjassa teoria osuuden 4.1. Ihmisten johtaminen kriisitilanteessa kanssa, jossa sanotaan, että johtajan tulee huolehtia itsestään, jotta hän voi huolehtia toisista.

Organisaation yhteishengen ja yrityskulttuurin vaikutukset oppimiseen ja kriisistä selviytymiseen nousivat haastattelussa tutkimuksen kohdissa 6.3.4. ja 6.3.2 esiin. Joustavassa, psykologisesti turvallisessa organisaatiossa, jossa on keskinäinen luottamus sen jäsenten kesken, suuremmatkin haasteet ja kriisit ovat selvitettävissä. Haastattelussa nousi esiin skisman tai epäluulojen vaikutus organisaation kriisin sietokykyyn, joka ilmenee reagointi hitautena tai ratkaisun muodostamisen vaikeutena. Tutkimuksen teoriaosuudessa ”2.4. – Ihmisten johtaminen ja esimiestyö” kerrotaan, että ihmisten johtamisen perustana on hyvä vuorovaikutussuhde. Tutkimuksen osiossa ”3.5.- Kriisin ja oppimisen vuorovaikutus” esitetään, että oppivan organisaation toiminta rakentuu yhteisen vision, tavoitteiden, oppimista tukevien toimintamallien ja kulttuurin ympärille. Nämä teoriat vastasivat haastattelussa ilmenneitä vastauksia.

Toisena tutkimuskysymyksenä on, että miten opitut asiat hyödynnetään tulevaisuudessa. Tähän tutkimuskysymykseen on vaikeampi löytää yksinkertaista ratkaisua. Kriisin jälkeen opitut asiat pitää olla hyvin käyty läpi, jotta niistä voidaan löytää hyödynnettäviä asioita. Haastattelun kohdassa 3.5. tuli esille materiaalikirjasto, josta löytyy aiempien kriisien tiedotteet, joita voidaan uudelleen hyödyntää kriisitilanteessa ja se on hyvin konkreettinen esimerkki osaamisen jakamisesta. Tästä löytyy suositus myös tutkimuksen teoria osuudessa ”3.2. - Kriisin vaiheet”, jonka

mukaan kerätty tieto kannattaa tallentaa organisaation sisäiseen muistiin, kuten esimerkiksi intraverkkoon, jotta se on nopeasti saatavilla.

Toisaalta tutkimuksessa niin teoriassa kohdassa ”3.2. - Kriisin vaiheet” kuin haastattelussakin ilmeni, että aiemmassa kriisissä toiminut ratkaisu ei välttämättä toimi uudessa kriisissä, mutta se voi auttaa kehittämään uuden ratkaisukeinon. Haastattelun kohdassa ”6.3.7.- Miten organisaation kohtaamia kriisejä hyödynnetään uuden oppimisessa?” tuli esille ajatus, että monimutkaisessa maailmassa kriisiratkaisumenetelmien tulee olla joustavia ja sopeutuvaisia.

Tutkimuksen tukikysymyksenä on, että miten parannetaan kriiseihin varautumista ja niistä oppimista. Haastattelun kohdassa ”6.4.6 – Miten parantaisit organisaatiosi kriisijohtamista ja kriiseihin varautumista?” tuotiin esille tiedonjakoalustojen ja kommunikointivälineiden kehittämistarve. Tämä on hyvä kehitysehdotus, sillä tutkimuksesta selviää, että dokumentointi ja tiedonvälitys ovat merkittävän tärkeitä niin kriisijohtamisessa kuin muutosjohtamisessakin.

Kriisijohtamisen osaamisen kerrostuminen nousi esiin useissa haastattelun vastauksissa ja se on nostettu myös teoriassa kappaleessa ”3.5 – Kriisin ja oppimisen vuorovaikutus”. esiin, että aiempien kriisien kokemusten hyödyntäminen saattaa ehkäistä uusien kehittymistä. Myös harjoittelun merkitys nousi vastauksissa haastattelun ”6.4.6.- Miten parantaisit organisaatiosi kriisijohtamista ja kriiseihin varautumista?” osiossa. Harjoittelua suositeltiin kriisin varautumisen kannalta varsinkin tilanteissa, jos kriisiä ei ole ollut hetkeen. Harjoittelumuotona mainittiin mielikuvaharjoittelu haastattelussa. Tutkimuksen teoriassa kohdassa 3.4. Kriisinhallintatyökalut kerrottiin harjoittelun auttavan varautumaan kriiseihin paremmin.

Johtajan itsetuntemus vaikuttaa kriisijohtamiseen ja työtehtävien jakamiseen, tämä on esitelty teoriassa kohdassa ”2.4. – Ihmisten johtaminen ja esimiestyö” Haastattelussa kohdassa 6.3.7. nousi esiin ajatus nöyrästä johtajasta, joka tietää oman osaamisensa rajallisuuden ja sen, ettei kaikkea voi tietää itse. Tästä syystä

hän ymmärtää, että on hyvä olla asiantuntijaryhmiä, joille voi esittää jatkokysymyksiä toimintamallien luomisesta.

Psykologinen turvallisuus nousi tutkimuksen kohdassa 4.1.Ihmisten johtaminen kriisitilanteessa esille ja haastatteluissa kohdissa 6.2.2. sekä 6.3.2., joiden mukaan oman työntekemisen muutokset lähtevät omakuvan laajentamisesta ja reflektoinista. Teorian mukaan psykologinen turvallisuus tukee oppimista ja osaamisen jakamista ja se tukee innovaatioiden syntymisessä ja toiminnan uudistamisessa.

8 POHDINTA & KEHITYSIDEAT

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä sekä miten tätä tutkimusta voisi parantaa.

Haastattelun tulokset ovat hyvin tilanne ja kontekstisidonnaisia, minkä vuoksi saadut vastaukset voivat vaihdella tilanteen mukaan. Tämän myötä tuloksia tulkittaessa liiallista yleistämistä tulisi välttää. (Hirsjärvi, ym. 2013, 207). Tästä syystä johdopäätöksissä on yhdistetty haastatteluosion ja teorian kohdat, jotta asiayhteys on helpompi ymmärtää. Tutkimus ei ole lisännyt tai muuttanut jo olemassa olevaa tietoa. Tätä tutkimusta voi käyttää esimerkiksi oman organisaation toiminnan tarkasteluun ja sitä kautta toiminnan ideointiin ja kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksiin saatiin kerättyä monipuolisesti vastauksia haastatteluista ja niissä toistui tietyt teemat ja avainsanat, kuten tiedotus, mukaan lukien tavat ja kanavat, dokumentointi, kommunikointi, harjoittelu, yrityskulttuuri ja henkilön oma suhtautuminen oppimiseen. Tutkimuksen teoriaosuuden ja haastattelun tuloksissa on nähtävissä paljon yhteneväisyyksiä ja ne vastasivat toisiaan pääasiassa. Haastattelussa ilmeni pieniä yksityiskohtia, joita ei ollut esitelty teoria osuudessa, mutta ne täydentävät teorian tietoja.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen aihepiiri vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tämä tutkimus on hyvin tiettyyn ajanjaksoon sidottu ja jos haastattelu toteutettaisiin myöhemmin uudelleen samalle tai eri haastateltaville, saadut vastaukset poikkeavaisivat tässä tutkimuksesta saaduista. Tähän vaikuttaa kriisien ajallinen kulku ja vaikutukset sekä se, että hyödyntääkö organisaatio oppimaansa, eli minkälainen on organisaation muisti.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimusmenetelmän virheellisuuden mahdollisuus, joka voi ilmetä niin haastateltavan kuin haastattelijan osalta. Toisaalta luotettavuuteen voi vaikuttaa myös aihepiirin ja haastattelukysymysten

henkilökohtaisuus, kun aihepiiri koskee organisaation vaikeuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 206–207) Tämän vastapainoksi voi nostaa sen, että tutkimus on anonyymi, joten haastateltavan tarve salailla tai pitää jotain tietoa omanaan on todennäköisesti pienempi.

Tutkimuksessa haastateltavista kaksi toimi samalla toimialalla, ja ne olivat huollinta- ja logistiikan sekä elintarviketeollisuuden toimialat. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset voivat painottua kyseisten toimialojen mukaisesti.

Tutkimuksen eettisyyden arvioinnin tulee tapahtua jokaisessa tutkimuksen vaiheessa ja niihin kuuluu informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Niihin voi kuulua myös vallankäytön arviointi, tutkijan toiminta ammatti-ihmisenä, laillisuuteen liittyvät kysymykset sekä rahoitus ja sponsorointi. (Hirsjärvi & Hurme, 2006, 20). Tutkimuksen eettisyys toteutuu tässä tutkimuksessa hyvin, koska tutkimus on itsenäisesti toteutettu, haastateltavien identiteetti on salattu ja tutkimuksen lähteet on merkitty selvästi.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta voisi kehittää tarkentavimmilla haastattelukysymyksillä sekä haastatteluaikaa voisi pidentää, jotta aiheeseen pääsisi syvemmin sukeltamaan. Toisaalta myös laajemmalla haastateltava otannalla voisi saada vielä laajemman ja helpommin havaittua samankaltaisuuksia ja eroja. Tässä tutkimuksessa otanta on suhteellisen pieni ja monipuolinen, kun jokainen haastateltava toimi eri asemassa eri organisaatioissa. Myös yhteen kriisityyppiin keskittyminen voi tuoda lisäarvoa tutkimukselle.

Tutkimuksen alkuperäinen tutkimuskysymys tarkentui tutkimuksen edetessä. Alussa ”johtamisen muuttuminen ennen kriisiä ja kriisin jälkeen” oli tutkimuskysymyksenä ja tukikysymyksinä oli kriisistä oppiminen ja opittujen asioiden hyödyntäminen. Johtamisen muuttumiseen tutkimus ei antanut vastausta haastatteluiden osalta, ja jos johtamisen muuttumista haluaa tutkia, niin kannattaa pitää kaksi

haastattelukierrosta, jotta ajalliset eroavaisuudet tulevat ilmi paremmin. Kahden haastattelukierroksen myötä tutkimus saa etua näiden kahden ajankohdan vertailusta ja sitä kautta voidaan tutkia johtamisen muuttumista. Näiden kahden haastatteluajankohdan tulisi sijoittua vähintään vuoden päähän toisistaan tai jopa pidemmälle aikavälille.

LÄHTEET

Aine, A., Nurmi, V-P., Ossa, J., Penttilä, T., Salmi I., Virtanen V. 2011. Moderni kriisilainsäädäntö. Helsinki. Alma Talent Oy

Antonacopoulou, E.P. & Sheaffer, Z. 2013. Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. *Journal of Management Inquiry*. 23, 1, 5-21.

Coombs, W. T. 2015. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (Fourth edition.)*. Los Angeles. Thousand Oaks, Calif. SAGE Publications Inc.

Esser, J. 2021. The Secret of Adaptable Organizations Is Trust. *Harvard Business Review*. Viitattu 10.5.2022: <https://hbr.org/2021/03/the-secret-of-adaptable-organizations-is-trust>

Firestone, K. 2013. Leading People in an Anxious World. *Harvard Business Review*. Viitattu 1.3.2022 <https://hbr.org/2013/06/managing-in-a-world-of-safety>

Gino, F. & Staats, B. 2015. Why Organizations Don't Learn. *Harvard Business Review*. Viitattu 1.3.2022. <https://hbr.org/2015/11/why-organizations-dont-learn>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino Kustannus / Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Porvoo. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holtom, B., Edmondson, A.C., & Niu, D. 2020. 5 Tips for Communication with Employees During a Crisis. *Harvard Business Review*. Viitattu 8.3.2022. <https://hbr.org/2020/07/5-tips-for-communicating-with-employees-during-a-crisis>

Jännäri, J. 2020. Mainekriisin ehkäisy vaatii raatorehellisyyttä – organisaatiossa piilevät pommit ovat yleensä ainakin jonkun tiedossa. *Kauppalehti*. Viitattu 31.1.2022. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.puv.fi/uutiset/mainekriisien-ehkaisy-vaatii-raatorehellisyytta-organisaatiossa-piilevat-pommit-ovat-yleensa-ainakin-jonkun-tiedossa/d639db88-faee-41ff-9e4f-e2d498677838>

Johnson, M.W. & Suskewicz, J. 17.4.2020. Leaders, do you have a clear vision for the post-crisis future? *Harvard Business Review*. Viitattu: 29.9.2021. <https://hbr.org/2020/04/leaders-do-you-have-a-clear-vision-for-the-post-crisis-future>

Karhu, M. & Henriksson, A. 2002. *Kriisit ja viestintä*. Tampere. Inforviestintä Oy.

Koehn, N. 2020. Real Leaders Are Forged in Crisis. *Harvard Business Review*. Viitattu 1.3.2022. <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis>

- Kouzer, J. & Posner, J. 2012. *The Leadership Challenge. How to make extraordinary things happen in organizations.* San Francisco. Jossey-Bass.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. *Oppiminen työssä.* Tallinna. Gaudeamus Oy.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work.* New York. Harper & Row.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus
- Puusa, A., Reijonen H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014, *Akatemiasta markkinapaikalle.* Helsinki. Talentum Media Oy.
- Runnquist, C. 2020. *Att leda i kris.* Stockholm. Liber AB.
- Sanchez, P. 2018. *The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy.* Harvard Business Review. Viitattu 10.5.2022: <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>
- Salminen, J. 2017. *Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle.* Helsinki. J-Impact Oy.
- Sinervo, T. 2022. *Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan ottaa riskejä.* Tradenomien jäsenlehti. 1, 11–14
- Sorainen, A. 2018. *Sori – Johtajuus ja julkisuus kriisissä.* Helsinki. Alma Talent.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia.* Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta.* Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit.* Keuruu. Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. *Julkinen johtaminen.* Tallinna. Tietosanoma Oy.
- Zucker, R. 2019. *How to Deal with Constantly Feeling Overwhelmed.* Harvard Business Review. Viitattu 4.5.2022. <https://hbr.org/2019/10/how-to-deal-with-constantly-feeling-overwhelmed>
- Wedell-Wedellsborg, M. 2020. *Leading into Post-Covid Recovery.* Viitattu 27.9.2021. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/08/leading-into-the-post-covid-recovery>
- West Duffy, M. & Fosslie, L. 2022. *Managers, What Are You Doing About Change Exhaustion?* Harvard Business Review. Viitattu 10.5.2022.

<https://hbr.org/2022/05/managers-what-are-you-doing-about-change-exhaustion>

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO

Esitiedot

1. Mikä on organisaation toimiala?
2. Kuka olet ja milloin olet syntynyt?
3. Kerro nykyisistä työtehtävistä
4. Kerro työkokemuksestasi

Johtaminen

5. Mikä on tärkeintä huomioida ihmisten johtamisessa?
6. Miten huomioida erilaiset ihmisen johtamisen suhteen?
7. Millaista on päivittäinen johtaminen ja mitä toimintoja se sisältää?

Kriisit organisaatiossa

8. Mitä haasteita tai kriisejä organisaatio on kohdannut?
9. Miten kriiseihin on varauduttu?
10. Miten kriisistä tai kriiseistä on selviydytty ja miten niiden aikana on toimittu?
11. Mitä kriisistä on opittu, jota edelleen hyödynnetään organisaation toiminnassa?
12. Mikä auttaa ja tukee organisaation oppimista kriisistä?
13. Entä estääkö jokin asia organisaatiota oppimasta kriisistä?
14. Miten organisaation kohtaamia kriisejä hyödynnetään uuden oppimisessa?

Kriisijohtaminen

15. Kuinka paljon sinulla on kokemusta kriisijohtamisesta?
16. Miten olet hoitanut kohtaamasi kriisitilanteet?
17. Onko jotain, mitä olisit tehnyt näin jälkikäteen toisin?
18. Miten päivittäinen johtaminen eroaa kriisijohtamisesta eri toimintojen suhteen?
19. Entä miten päivittäinen johtaminen eroaa kriisijohtamisesta ihmisten työtehtävien jakamisen suhteen?
20. Miten parantaisit organisaatiosi kriisijohtamista ja kriiseihin varautumista?

