



Johtaminen äkillisesti muuttuvassa tilanteessa

Maria Nuotio

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Johtaminen äkillisesti muuttuvassa tilanteessa

Maria Nuotio
Liiketalous
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2020

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia johtamisen muutosta äkillisesti muuttuvassa tilanteessa. Työssä tutkittiin henkilöstöalan palveluita tarjoavan Barona HoReCa Oy:n johdon toimenpiteitä koronakriisin aikana keväällä 2020. Tavoitteena oli selvittää, miten johtaminen muuttuu, kun toimintaympäristössä tapahtuu suuria, yllättäviä muutoksia.

Työssä perehdyttiin yrityksen johdon toimintaan koronakriisin aikana: miten ja milloin ensimmäiset merkit lähestyvistä kriisistä havaittiin, mitkä olivat ensimmäiset askeleet kriisissä ja miten yritystä johdettiin kriisin yli. Lisäksi työssä pyrittiin kuvaamaan johtamisen muutos sekä tunnistamaan kriisin mahdollisia pitkäaikaisempia muutoksia johtamiselle.

Teoreettisena viitekehyksenä toimii johtamisen muutos, nykyaikaiset johtamisnäkemykset sekä muutosjohtaminen. Tutkimus toteutettiin laadullisin teemahaastatteluihin. Tutkimusta varten haastateltiin yrityksen johtoa ja muita avainhenkilöitä.

Tutkimuksessa todettiin johtamisen muuttuvan merkittävästi ja osittain pysyvästi. Tutkimuksessa havaittiin, että muutosjohtamisen teorioista voidaan löytää monia yhtymäkohtia koronakriisitalanteen johtamiseen, mutta ne eivät riittävällä tasolla huomioi kriisiin liittynyttä etenemisnopeutta. Lisäksi huomattiin, ettei viimeaikaiselle johtamiskirjallisuudelle tyypillinen jaettu vastuu välttämättä toteudu kriisi- ja muutostilanteessa, vaan johtajan vastuu korostuu.

Aiheeseen suoraan liittynyttä tutkimusta ei ollut olemassa, mikä teki sen tutkimisesta mielenkiintoista. Koronaviruksen myötä yritykset ja organisaatiot ovat kohdanneet uudenlaisen uhan toiminnan jatkuvuudelle. Onkin kiinnostavaa, lisääkö koronakriisi halukkuutta alkaa tutkia uudistumista ja muutosta tästä näkökulmasta, ja saadaanko lähivuosina tuoretta kirjallisuutta poikkeustilanteessa johtamisesta.

Asiasanat: johtajuus, muutosjohtaminen, kriisit

Maria Nuotio

Leading in a Situation of Sudden Change

Year 2020

Pages 63

The objective of this thesis was to study how leadership changes when sudden changes in operational environment occur. This study concentrated on management team's actions during CoVid-19 crisis in spring 2020 at Barona HoReCa, which is a Finnish personnel service provider.

This thesis dug into the actions of management team during CoVid-19: how and when first signals of upcoming crisis were detected, what were the first steps in the beginning of the crisis and how the company was led through the crisis. The thesis also aimed to describe the change in leadership and recognize whether the crisis has any possible long-term effects for leadership.

Theoretical frame considered leadership and change management. Research method was qualitative research and theme interviews were chosen as the research tool. A sampling of the company's top management and key persons were interviewed.

The study showed significant changes in leadership some of which became permanent. Similarities between change management theories and CoVid-19 crisis were found. However change management theories didn't apply as such as they didn't take into account the speed of a crisis situation for example. The study also gave an implication that the aspiration for collective responsibility that has been so popular during the past years doesn't really apply to major change and crisis situations. The role and responsibility of the leader is extensive.

During the time this thesis was done there was no existing research that could be utilized as such. CoVid-19 has shown a totally new kind of threat to organizations. It will be interesting to see if it increases the interest to start studying the change from this point of view and whether more literature about leadership in exceptional situations will be published.

Keywords: leadership, change management, crisis

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Johtaminen ja johtamisen evoluutio	8
2.1	Johtamisen määritelmä ja johtamisen tarkoitus	8
2.2	Johtamisen paradigmat	10
2.3	Modernin johtajan ominaisuudet	18
3	Liiketoiminnan muutostilanteet	21
3.1	Muutostyypit	21
3.2	Muutoksen johtaminen	24
3.3	Muutosten ennakointi	32
4	Tutkimus johtamisen muutoksesta koronakriisissä	37
4.1	Tutkimustyypit ja tutkimusmetodin valinta	37
4.2	Tutkimuksen toteutus	40
4.3	Johtamisen muutos ja johtaminen koronakriisissä	43
5	Johtopäätökset	53
	Lähteet	58
	Kuviot	62
	Taulukot	62
	Liitteet	63

1 Johdanto

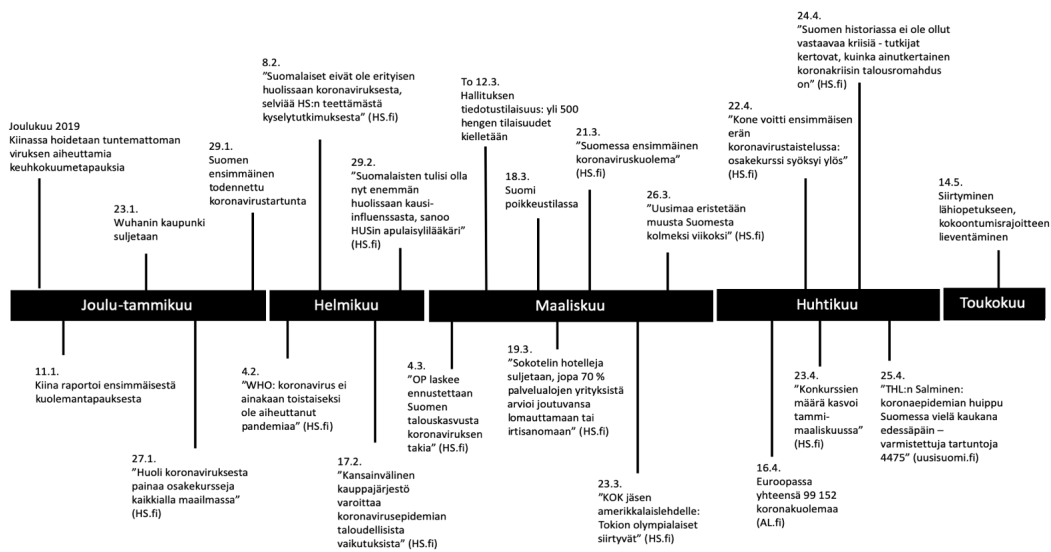
Tänä päivänä puhutaan paljon yritysten uudistumiskyvyn kriittisyydestä. Maailma muuttuu yhä nopeammin, ja organisaatioiden kyky luoda uutta ja luopua vanhasta tulee haastetuksi jatkuvasti. Kokonaisia toimialoja disruptoituu, ja pelisäännöt luodaan uudelleen. Jatkuvasta muutoksesta ja innovoinnin tarpeesta on tullut kiinteä osa työelämää, ja muutosjohtamisesta on monella tapaa muodostunut keskeinen osa tämän päivän johtamista.

Aihe tälle opinnäytetyölle syntyi alkuvuodesta 2020, kun koronavirus laukaisi maailmanlaajuisen kriisin. Viruksen leviämisen pysäyttämiseksi tehtiin suuria toimenpiteitä valtiotasoisesti, ja Suomessa julistettiin poikkeustila 18.3. Koronaviruksen leviämisen pysäyttämiseksi tehdyillä toimenpiteillä oli välittömiä ja merkittäviä vaikutuksia yritystoimintaan. Tilanne oli yritysten johdolle uusi ja huonosti ennakoitavissa. Heräsi mielenkiinto alkaa tutkia, miten äkillinen toimintaympäristön muutos muuttaa tapaa johtaa.

Koronavirus havaittiin ensimmäisen kerran Kiinassa joulukuussa, kun sairaaloissa alettiin hoitaa tuntemattoman viruksen aiheuttamia keuhkokuumeetapauksia. Aiheuttajaksi todettiin aiemmin tuntematon uusi koronavirus SARS-CoV-2, joka on perimältään läheistä sukua SARS-koronaviruksen ja lepakoilta löydettyjen koronavirusten kanssa. Virus sai todennäköisesti alkunsa yksittäisestä tartunnasta ihmisen ja eläimen välillä, jonka jälkeen se jatkoi leviämistä ihmisestä toiseen.

Ensimmäiset kuolemantapaukset raportoitiin Kiinassa alkuvuodesta 2020. Viruksen huomattiin leviävän nopeasti, ja pian tartuntojen alkulähteeksi epäilty Wuhanin kaupunki suljettiin kokonaan. Samalla viikolla Euroopassa todetaan ensimmäiset koronavirustartunnat. Suomen ensimmäinen tartunta todetaan tammikuun lopussa. Koronavirukseen liittyvä huoli ei painanut suomalaisia vielä helmikuussa huolimatta siitä, että esimerkiksi OP laski ennustettaan Suomen talouskasvusta ja Suomessa oli jo diagnosoitu ensimmäiset tartunnat. Suomen tartuntojen määrä kääntyi jyrkkään nousuun 11.3.2020, minkä seurauksena hallitus päätti kieltää yli 500 hengen tapahtumat rajoittaakseen viruksen leviämistä ja varmistaakseen terveydenhuollon toimintavarmuuden. Tästä muutaman päivän kuluttua Suomi asetettiin poikkeustilaan, joka jatkui lähes kaksi kuukautta 13.5.2020 saakka. Rajoituksia alettiin hiljalleen purkaa toukuussa, ja esimerkiksi peruskouluissa ja varhaiskasvatuksessa palattiin lähiopetukseen 14.5.2020. Tilanne ei ollut vielä täysin normalisoitunut: esimerkiksi ravintolat olivat vielä toukokuussa auki ainoastaan noutoja varten, ja yli 500 hengen tapahtumat olivat edelleen kielletty. THL:n arvion mukaan tartuntojen pahinta huippua ei ollut vielä nähty.

Koronaviruksen eteneminen Kiinasta Suomeen on pääpiirteittäin kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Koronavirustilanteen kehittyminen aikajanalla

Kuvioon on sijoitettu aikajanalle koronaa koskevia uutisotsikoita Suomen medioista. Aikajana auttaa hahmottamaan, miten ja millä nopeudella uutisointi muuttui. Aikajanalta näkee hyvin, miten vaihtelevia arvioita koronan vaarallisuudesta esitettiin ja miten nopeasti tilanne Suomessa kärjistyi.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan koronakriisin vaikutuksia johtamiselle toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantaja on Barona HoReCa Oy. Yhtiön liikevaihto vuonna 2019 oli 52 milj. € ja henkilöstömäärä noin sata. Yritys on osa Barona-konsernia, ja se on keskittynyt henkilöstöpalveluihin, kuten henkilöstövuokraukseen ja rekrytointeihin HoReCa-alalla (hotelli, ravintola & catering). Yrityksen toiminta alkoi vuonna 1999 (Opteam Oy) ja se liittyi osaksi Barona-konsernia yrityskaupan seurauksena vuonna 2017.

Yrityksessä oli tehty merkittäviä strategisia uudistuksia lähivuosina ja liiketoiminta kehittyi hyvin. Vuonna 2019 yritys kasvoi organisaationa noin 30 %. Näkymät vuodelle 2020 olivat positiiviset ja kasvun odotettiin jatkuvan.

Koronaviruksella ja etenkin sen myötä asetetuilla poikkeustoimilla oli merkittävä vaikutus toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalle, sillä sen liikevaihto tulee pääasiallisesti hotelli-, ravintola- ja catering-alan ammattilaisten työllistämistä. Kun koronakriisi iski Suomeen, yrityksen liikevaihdosta katosi viikon aikana noin 80 %. Tässä työssä perehdyttiin siihen, miten yrityksen johto toimi ja teki päätöksiä haastavassa, äkillisesti muuttuneessa tilanteessa, ja minikäläisiä muutoksia kriisi jätti johtamiseen.

2 Johtaminen ja johtamisen evoluutio

Tässä luvussa käsitellään johtamista ja sen evoluutiota johtamisen haasteiden muututtua. Johtamisen käsitteen täsmentämiseksi määritellään, mitä johtamisella tarkoitetaan, miten se voidaan tyypitellä, ja minkälaisia tapoja johtamisen arviointiin esimerkiksi voidaan soveltaa. Kuten kaikki tieteenalat, johtaminen kehittyy jatkuvasti, heijastellen kullekin ajalle ominaisia piirteitä ja ilmiöitä. Luvussa pyritään kuvaamaan johtamisen kehityssuunnat pääpiirteittäin viime vuosikymmeninä sekä tunnistaa niitä keskeisiä haasteita, jotka ovat johtaneet kunkin kehityssuunnan syntyyn. Viimeiseksi paneudutaan nykypäivälle tyypillisiin johtamisnäkökymiin ja pyritään erittelemään niitä ominaisuuksia, joita johtajuudelta viimeisimpien teorioiden mukaan nykypäivän työelämässä vaaditaan.

2.1 Johtamisen määritelmä ja johtamisen tarkoitus

Johtamiselle on kirjallisuudessa lukuisia määritelmiä. Yhteistä niille on ajatus siitä, että johtamisen avulla ihmiset oppivat toimimaan itse ja ymmärtävät, mihin toiminnalla tähdätään. Johtamisessa ei ole kyse asioiden tekemisestä jonkun toisen puolesta. Johtaminen voidaan määritellä ”toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi”. Se on sosiaalinen vaikuttamisen prosessi, jota säätelemällä pyritään vaikuttamaan sekä organisaation tuotoksiin, myös siihen kuuluvien jäsenten tietorakenteisiin ja tunteisiin. (Seeck 2012, 20.)

Johtamisen voidaan nähdä olevan olevan yrityksen perustehtävän jatkuvaa kirkastamista ja toiminnan ohjaamista siihen (Vuorela & Juuti 2015, 28). Johtaminen voidaan nähdä palvelutehtävänä, jolloin johtamisella pyritään vastaamaan yksilöiden erilaisiin johtamisen tarpeisiin (Martela & Jarenko 2017, 288).

Johtaminen on yhteisten merkitysten rakentamista ja mielekkyyden luomista toimintaan. Sen avulla selvennetään ja kehitetään toimintaa organisaatiossa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Siihen liittyy keskeisesti tarinankerronta ja aloitteellinen keskustelu. Johtaminen voi olla myös toivon ja taistelutahdon ylläpitämistä haastavissa tilanteissa. (Vuorela & Juuti 2015, 140).

Johtamistyö on vaikuttamista ja se tapahtuu vuorovaikutuksessa. Keskeinen osa johtamista onkin se tapa, jolla johtaja osallistuu vuorovaikutukseen, mikä selittää organisaatioiden menestystä tai menestymättömyyttä. Johtajalla on usein näkyvä rooli kommunikaatiossa, ja valtuudet poistaa rajoitteita ja osallistaa vuorovaikutukseen uusin tavoin. Johtajan tehtävä on

siis suurissa määrin esteiden poistamista ja vuorovaikutuksen lisäämistä. (Martela & Jarenko 2017, 120.)

Johtaminen jaotellaan usein ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja asioiden johtamiseen (*management*). Ihmisten johtamisella tarkoitetaan johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta, ja siihen liittyy usein läheisesti uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistäminen. Johtamisessa sen sijaan on kyse toimintaan liittyvistä prosesseista ja niiden hallinnasta, ja sen päämääränä on usein luoda järjestystä, vakautta ja pysyvyyttä. (Lämsä & Hautala 2005, 207.) Johtajuutta voidaan kuvata ilmiöksi, jonka kautta organisaatio suuntautuu. Johtamisessa sitä vastoin on kyse niistä rakenteista, jotka ylläpitävät organisaatiota. (Martela & Jarenko 2017, 52-53.)

2000-luvun johtajuuskeskustelu on laajentanut käsitystä johtamisesta ja johtajuudesta. Hajautuneen johtajuuden näkökulma ei käsitä johtajuutta yksinomaan johtajan ominaisuutena, vaan johtajuus on hajautunut usealle eri toimijalle. Johtajan käyttäytymisen sijaan sen mielenkiinto on niissä vuorovaikutuksen tavoissa, joista syntyy hyvää johtajuutta. Systeminen näkökulma tarkastelee johtajuutta vieläkin laajemmasta näkökulmasta ottaen huomioon esimerkiksi tilanteen, toimintatavat ja työvälit. Johtajuus nousee esiin ihmisten ja tilanteen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Molemmat näkökulmat korostavat johtajuutta dynaamisena ja paikallisena toimintana. Johtajuus syntyy vuorovaikutuksessa ja se luodaan jatkuvasti uudelleen osana sosiaalista toimintaa. (Martela & Jarenko 2017, 100-101, 103, 105).

Johtamisen onnistumista ja tehokkuutta voidaan tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta. Yleisimmin käytetty tapa johtamisen arviointiin on arvioida, miten johdettava ryhmä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Muutamia tyypillisiä mittareita ovat esimerkiksi liikevoitto, myynnin kasvu, asiakastyytyväisyys tai tuottavuus. Johtajuutta voidaan arvioida arvioimalla johdettavien asenteita johtajaa kohtaan. Sitoutuminen, oma-aloitteisuus ja halukkuus avoimeen keskusteluun ovat esimerkkejä myönteisestä asenteesta. Kielteisistä asenteista voivat kertoa muun muassa poissaolot, suuri vaihtuvuus tai ylemmälle tasolle johtajasta tehtävät kantelut. Ryhmäprosessien laatua arvioitaessa tarkastellaan, onnistuuko johtaja lisäämään johtamansa ryhmän yhtenäisyyttä, ihmisten yhteistyötä ja motivaatiota. Tällöin tarkastelun alla voi olla esimerkiksi johtajan kyky ratkoa ongelmia, selvittää ihmisten välisiä konflikteja tai kyky auttaa johdettaviaan kohtaamaan muutokset rakentavasti. (Lämsä & Hautala 2005, 208.)

Johtamisen onnistumista arvioidaan yleensä ns. 360-menetelmällä, jossa alaiset, kollegat, esimies ja asiakkaat osallistuvat arviointiin. Menetelmään kuuluu itsearviointi. 360-arvioinnin tavoitteena on antaa laaja-alainen kuva johtajan toiminnasta ja lisätä ymmärrystä siitä, miten kokemukset johtajan toiminnasta mahdollisesti vaihtelevat eri ihmisryhmien välillä. Johtamisen arviointiperusteiden määrittely on usein haastavaa ja sisältää arvovalintoja. Lisäksi

tarkasteltavan aikajänteen pituus vaikuttaa johtajuuden tehokkuuden arviointiin, sillä jotkut tulokset näkyvät toisia nopeammin. Laajin ja oikeudenmukaisin kuva syntyy, kun arvioinnissa yhdistetään sekä pitkää että lyhyttä aikajännettä ja arvioinnissa huomioidaan eri näkökulmat monipuolisesti. Näin voidaan välttyä kiusaukselta parantaa lyhyen aikavälin onnistumista pitkän aikavälin kustannuksella. (Lämsä & Hautala 2005, 209.)

2.2 Johtamisen paradigmat

Paradigma on jonkin tieteenalan kulloinkin yleisesti hyväksytty oppirakennelma, ajattelutapa tai suuntaus (Suomisanakirja). Se on yleinen, lausumatta oletettu viitekehys, joka rajaa tieteellisen työn käytäntöä. Tieteelliset vallankumoukset aikaansaavat paradigman muutoksen, jolloin tieteen tekemisen painopisteet muuttuvat. (Tieteen termipankki.)

Johtamisen teorit ja paradigmat ovat pyrkineet löytämään ratkaisuita havaittuihin ongelmiin tavoitteenaan parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Kukin paradigma on paitsi kuvastanut oman aikansa käsityksiä, ne ovat reagoineet nopeasti niihin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joita siinä ajassa on ollut meneillään. (Seeck 2012, 19.) Esimerkiksi viimeaikaisessa johtamistutkimuksessa on korostunut tilanteen ja muiden elementtien vaikutukset johtamiseen, sillä monimutkaisuus, dynaamisuus ja eri osien jatkuva vuorovaikutus ovat olleet ajalle tyypillisiä (Martela & Jarenko 2017, 106). Paradigmat sisältävät sekä ideologisia että teknisiä piirteitä, ja niille on ominaista eräänlainen vuorottelu rationaalisen ja normatiivisen ideologian välillä. Rationaalinen ideologia näkee organisaation koneena, jota kontrolloidaan järjestelmää manipuloimalla. Normatiivinen ideologia sen sijaan käsittää organisaation yhteisönä, joka sitoutuu yhteiseen moraaliin ja jakaa yhteisen arvopohjan. (Seeck 2012, 34, 37.)

Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma (taylorismi) perustui ajatukselle työn tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisesta työtä rationalisoimalla. Sen oppi-isä on Frederick Winslow Taylor (1865-1915), joka julkaisi tunnetuimman teoksensa *The Principles of Scientific Management* vuonna 1911. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto sai alkunsa hänen työskennellessään tehtaassa, jossa hän pääsi kokemaan työelämän tehdastyöläisen näkökulmasta, ja tunnisti selkeitä tekijöitä, jotka johtivat työntekijöiden alisuoriutumiseen. Keskeinen ongelma Taylorin mukaan oli, ettei työnjohtajilla ollut käsitystä, minkä verran minkäkin tehtävän suorittaminen vei aikaa tai miten työn tuottavuutta voitaisiin arvioida. Työntekijät saattoivat hidastella tahallisesti, sillä työn nopeasta suorittamisesta palkittiin vain antamalla lisää töitä. Taylorin näkemys oli, että tulee arvioida työsuoritusten vaatima aika ja sen jälkeen järjestää työ siten, että se olisi mahdollisimman tuottavaa, ja sekä työntekijöitä että työnantajaa hyödyttävää. Hän halusi perustaa työn suorittamisen tieteelliseen tietoon, ja laatia selkeät säännöt epä-tarkkojen, kokemusperäisten toimintaohjeiden tilalle. (Seeck 2012, 55-56.) Hän korosti

työnjaon selkeää määrittelyä, erikoistumista ja selkeitä käskyvaltasuhteita, ja tavoitteli tiukkaa kontrollia (Lämsä & Hautala 2005, 23).

Käytännössä Taylor erotti työn suunnittelun ja siihen liittyvän päätöksenteon työn tekemisestä (Seeck 2012, 57). Johdon tehtävä oli määrittää, miten työ tehdään parhaalla mahdollisella tavalla, ja tarjota työntekijöille vaadittavat työkalut ja koulutus tehtävän suorittamiseksi. Taylorismiin kuuluivat myös hyvästä suorituksesta annettavat palkkiot eli insentiivit. Työtehtävät purettiin ja analysoitiin yksityiskohtaisesti, työn suorittamiseen kulunut aika mitattiin tarkkaan ja turhat vaiheet eliminoitiin. Tämä teki työskentelystä konemaista ja tehokasta. (Encyclopedia Britannica.)

Taylorin oppeja sovellettiin ja täydennettiin laajasti etenkin 1910-1920 -luvulla. Lilian Gilbreth toi ensimmäisenä tieteellisen liikkeenjohdon kontekstiin inhimillisen tekijän. Hugo Munsberg tutki työntekijöiden soveltuvuuden ja psykologisen ympäristön vaikutuksia parhaiden tulosten aikaansaamiselle. Henry Gantt keksi kuvata työprosesseja graafisesti ns. Ganttkaavioilla. Charles Bedaux kehitti nimikkojärjestelmänsä työsuoritusten vertailuun. Henry Ford oli merkittävä tekijä liukuhintaan perustuvan tuotantotekniikan kehittämisessä. (Seeck 2012, 58-59.)

Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutukset näkyvät johtamisessa edelleen. Taylorismin periaatteita sovelletaan mm. tuotantoteollisuudessa (esim. Just In Time, Total Quality Management -järjestelmiä käyttävät laitokset), laatujohtamisessa sekä tavoissa organisoida työtä. Tehokkuuden painottaminen, määrämuotoistaminen, valvonta ja ennustettavuuden parantaminen ovat esimerkkejä tieteellisen liikkeenjohdon ilmentymistä. Ajatus- ja tuotantotyön erottaminen toisistaan on seurausta taylorismista. Koska tieteellinen liikkeenjohto perustuu vahvasti ajatukseen yhdestä oikeasta tavasta tehdä ja kontrollin lisäämiseen, se johti luovien toimintojen vähenemiseen, työntekijöiden keskinäisen viestinnän vähentymiseen sekä osaamisen ja aloitteellisuuden vähentymiseen. Taylorismia onkin arvosteltu siitä, ettei se huomioi niitä kauaskantoisia seurauksia, joita äärimmilleen viritetyllä ja voimakkaasti kontrolloidulla prosessilla voi yksilölle olla. (Seeck 2012, 98, 102-103.)

Taylorismia seurasi ihmissuhdekoulukunta (eng. human relations). Kuten taylorismin, myös ihmissuhdekoulukunnan keskeisiä tavoitteita olivat tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla sekä johtajan auktoriteetin oikeuttaminen tieteelliseen objektiivisyyteen pohjautuen. Taylorismista eroten ihmissuhdekoulukunta pyrki työnkuvan rikastamiseen ja laajentamiseen, ja halusi tarjota ratkaisuja työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, suureen vaihtuvuuteen, konflikteihin ja työntekijöiden heikkoon työmoraaliin. Ihmissuhdekoulukunta halusi tehdä tilaa yksilöllisyydelle ja tuoda työelämään lisää inhimillisiä piirteitä. Ihmissuhdekoulukunta hyödynsi mm. haastatteluja, kyselyitä, ryhmäkeskusteluja, työhöjasta, rooli- leikkejä ja psykodraamaa työpaikan ilmapiiriin ja sosiaalisten suhteiden vaikutusten

selvittämiseen. Se painotti persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä työntekijöiden valinnassa (esim. sosiaaliset taidot, asenteet, sopeutumiskyky) ja painotti muiden kuin rahallisten palkkioiden merkitystä motivoimisessa. (Seeck 2012, 107-109.)

Ihmissuhdekoulukunta syntyi Yhdysvalloissa, mutta paradigman muotoutumiseen vaikuttivat merkittävästi Isossa-Britanniassa tehdyt tutkimukset. Ihmissuhdekoulukunta teki läpimurtonsa 1920-luvulla käynnistetyissä Hawthorne-tutkimuksissa, joissa tarkasteltiin ensimmäistä kertaa psykologisten tekijöiden vaikutusta työntekoon. (Seeck 2012, 110.) Hawthorne-tutkimukset käynnisti Elton Mayo, ja tutkimukset toteutettiin General Electric-yhtiössä 20-30 -lukujen taitteessa. Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli tutkia fyysisten työskentelyolosuhteiden vaikutusta työsuoritukseen. Aluksi kun koeryhmän työskentelyolosuhteita parannettiin, työsuoritukset kohenivat, kuten ennakoitiin. Tutkijoiden yllätykseksi, kun työolosuhteita sen jälkeen huononnettiin, työtulokset jatkoivat paranemistaan. Tämän tutkijat päättelivät johtuvan koeryhmän sosiaalisista suhteista ja toisaalta tutkimusryhmän suuresta kiinnostuksesta koeryhmää kohtaan. Tätä kutsutaan ns. Hawthorne-efektiksi. (Lämsä & Hautala 2005, 27-28.)

Muita merkittäviä ihmissuhdekoulukunnan uranuurtajia ovat mm. Fritz Roethlisberger (1898-1974), joka kirjoitti yhdessä William Dicksonin kanssa teoksen *Management and the Worker*. Heidän keskeisiä ajatuksiaan oli, että työntekijöiden viihtyvyys on huomioitava ratkaisussa, joilla tähdätään tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen, ja että fyysisten tarpeiden lisäksi työnantajan tulee huomioida työntekijän psyykkiset tarpeet. He korostivat epävirallisen järjestelmän vaikutusta työtyytyväisyyteen, ja tunteiden ja sosiaalisen arvostuksen vaikutuksia motivaatioon. (Seeck 2012, 122.)

Chester Barnard (1886-1961) tutki käyttäytymistä organisaatioissa. Hän kuvasi tutkimuksissaan organisaatiota yhteistoiminnalliseksi kokonaisuudeksi, jonka tulee selvittää sekä saavuttaa tavoitteensa että onnistua toimimaan yhteistyössä. Hän näki organisaatioiden muodostuvan kolmesta tekijästä: yhteisestä päämäärästä, henkilökohtaisista motiiveista sekä niistä sosiaalisista prosesseista, joilla kaksi edellistä yhdistetään tavalla, joka saa ihmiset toimimaan yhteen. Hän tutki organisaatioiden ja johtamisen ongelmia ja tarkasteli niitä muun muassa auktoriteetin, päätöksenteon, vastuun ja yhteistyön toteutumisen näkökulmasta. (Encyclopedia.) Hän korosti suoraa kommunikaatiota ja talouteen, asemaan ja arvostukseen liittyvien kannustimien merkitystä. Hän laajensi käsitystä johtajuudesta ja nosti johtajan tärkeimmiksi taidoiksi organisaation tavoitteiden täsmentämisen, kommunikaatiotaidot, yhteistyökyvyn ja halun rohkaista muita toimimaan yhdessä vanhan autoritäärisyyttä korostavan näkemyksen sijaan. Hänen mukaansa auktoriteetin hyväksyminen edellyttää, että ihmiset ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan ja että he ovat henkisesti ja fyysisesti kykeneviä tehtävän suorittamiseen. Annetun tehtävän tulee lisäksi olla yhdenmukainen sekä organisaation että ihmisen omien tavoitteiden kanssa. (Seeck 2012, 123-124.)

Ihmissuhdekoulukunnan vaikuttajiin lukeutuu myös psykologi Kurt Lewin, jota pidetään sosiaalipsykologian isänä ja muun muassa ryhmädynamiikan käsitteen keksijänä (Cherry 2020). Hän tutki ryhmäkäyttäytymistä ja johtamista ja havaitsi asenteen paremmaksi ja moraalien korkeammaksi ryhmässä, jota johdettiin ennemmin demokraattisesti ja sallien kuin voimakkaan autoritäärisesti. Hän havaitsi työntekijöiden sitoutumishalukkuuden korkeammaksi muutoksiin, joihin he ovat itse saaneet vaikuttaa. (Seeck 2012, 124.)

Mary Parker Follett (1868-1933) vaikutti tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudella ja teki tunnetuksi joitakin Taylorin näkemyksiä, mutta ennakoii siirtymää ihmissuhdekoulukunnan aikakaudelle. Hän loi tilanteen lain käsitteen, joka mukaan on toimittaja yhdessä tilanteen kannalta tarkoituksen mukaisesti hierarkkisen käskyjen jakelun sijaan. Hän tarjosi ratkaisuita konfliktien selvittämiseen ja korosti ryhmän merkitystä yksilön kykyjen ja mahdollisuuksien toteutumisessa. (Lämsä & Hautala 2005, 25.)

Ihmissuhdekoulukuntaa seurasi rakenneanalyttinen paradigma, joka sai alkunsa Yhdysvalloissa 1950-luvulla heränneestä kiinnostuksesta tutkia organisaatioita analysoimalla niiden rakenteita ja toimintoja. Se pyrki tarjoamaan ratkaisuita kasvavien organisaatioiden kohtaamiin uudenlaisiin ongelmiin tarkastelemalla toiminnan kokonaisuutta. Rakenneanalyttinen paradigma sai vaikutteita yleisestä järjestelmäteoriasta (itsesäätelyn mekanismi) ja se jakaa jonkin verran retoriikkaa taylorismin kanssa, sillä molemmissa keskeistä on toimintojen ja palkitsemismallien järjestyminen ja määräämistoistaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2012, 159-163)

Rakenneteorian mukaan rakenteet ja päätöksentekoprosessit ovat johdon näkökulmasta tarkasteltuna avainroolissa organisaation toiminnan tehostamisessa. Siinä missä taylorismissa päätöksenteko rakentui tieteellisille tosiseikoille ja ihmissuhdekoulukunta otti päätöksentekoprosessiin mukaan työntekijät, rakenneteoreetikot kyseenalaistivat käsityksen ihmisestä rationaalisenä päätöksentekijänä. Heidän tekemänsä tutkimukset johtivat vallitsevaan käsitykseen siitä, että päätöksentekoon liittyy aina tunteellinen, moraalinen ja symbolinen ulottuvuus. Optimoidun käyttäytymisen oletuksen romuttuminen johti niin ikään vallitsevaan ymmärrykseen, että päätöksiä tehdään usein hyvin rajoittuneen tiedon pohjalta, ja täydellisen ratkaisun sijaan tulisi pyrkiä parhaaseen saavutettavissa olevaan vaihtoehtoon. Päätösten perustaminen rajalliseen tietoon ja yksinkertaisiin nyrkkisääntöihin yksinkertaistivat päätöksentekoa suuriksi kasvavissa organisaatioissa, joiden toimivuuden kannalta on äärimmäisen tärkeää, että päätöksentekoprosessi on paitsi looginen, myös sujuva. (Seeck 2012, 200-201.)

Rakenneanalyttisellä paradigmalla ei ole selkeää johtohahmoa, vaan se koostuu useiden vaikuttajien näkemyksistä. Henri Fayol (1841-1925) oli ensimmäinen erillisen johtamistieteen ja -teorian esiin tuonut henkilö ja pohjan rakentaja. Hän näki johtamistaitojen vaikuttavan merkittävästi yrityksen menestymiseen, mistä syystä se oli hänen mielestään järkevää erottaa

omaksi osa-alueekseen. Hän on administratiivisen koulukunnan esi-isä. Fayol näki johdon koulutuksen välttämättömänä, joskin ymmärsi sen hankaluuden teorian puutteen vuoksi. Hän erotti johtamiskyvyt ja tekniset tiedot ja kyvyt, ja piti taitavaa hallinnoijaa hyödyllisempänä johtajana kuin teknisiltä tiedoiltaan ja kyvyiltään taitavaa johtajaa. Hänen mukaansa henkilöstön tarvitsevat taidot vaihtelivat sen mukaan, missä tehtävässä ja kuinka korkealla yrityksen hierarkiassa henkilö työskenteli. (Seeck 2012, 171-173.)

Alfred P. Sloan (1875-1966) työskenteli mm. General Motorsin johtokunnan jäsenenä, ja häntä pidetään nykyisen organisaatorakenteen alullepanijana (Seeck 2012, 174). Hän uudisti General Motorsin rakenteen keskittämällä hallinnon ja eriyttämällä tuotannon, ja hänen kehittämänsä organisaatorakennetta hyödynnetään lukuisissa yrityksissä edelleen (Encyclopedia Britannica).

Herbert Simon keksi rajoitetun rationaalisuuden käsitteen korvaamaan siihen asti esiteltyä täydelliseen rationaalisuuteen pohjaavaa käsitystä. Rajoitetun rationaalisuuden käsitteellä hän tarkoitti kykyä tehdä valintoja saatavilla olevan tiedon valossa. (Stanford Encyclopedia of Philosophy.) Simon korosti, ettei johtaminen ole absoluuttiseen tietoon perustuvaa laskelmointia parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi, vaan ennemminkin riittävän hyvän vaihtoehdon löytämistä tilanteessa (Seeck 2012, 178).

Peter F. Drucker (1909-2005) oli yksi tärkeimmistä johtamisen alan kehittäjistä. Hän loi Management by Objectives -johtamismallin ja puhui strategisesta johtamisesta, kun käsitettä ei ollut virallisesti vielä edes keksitty. Hänen keskeinen ajatuksensa oli, että johtajan tulee tehdä työnsä siten, että yrityksen tavoitteet toteutuvat. Hän kannatti johtajan laajaa auktoriteettia ja työpanoksen mitattavuutta ja esitti, että kirkaat, mitattavat ja hyvin riittävät tavoitteet lähtökohtaisesti riittävät johtajien kontrollointiin. Hän kyseenalaisti vallitsevan käsityksen siitä, että tavoitteet olisivat eräänlaisia jaettuina faktoja. Sen sijaan hän tähdensi tavoitteiden, toimintatapojen ja strategian rakentamisen merkitystä toiminnan ensimmäisenä askeleena, ja kommunikaation merkitystä näiden käytännön toteuttamisessa. Hän määritteli kahdeksan aluetta, joille yritysten tulisi asettaa tavoitteet, ja mitata edistymistä. Nämä alueet ovat 1) markkina-asema, 2) innovaatiot 3) tuottavuus 4) fyysiset ja taloudelliset resurssit 5) tuloksellisuus 6) johtajien suoriutuminen ja kehittyminen 7) työntekijöiden suoriutuminen ja asenteet sekä 8) yhteiskuntavastuu. (Seeck 2012, 181-183.)

Organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigma syntyi Yhdysvalloissa 1970-1980 -lukujen taitteessa, kun pohjoisamerikkalainen teollisuus kohtasi kilpailua idästä ja lännestä, ja perinteiset rationaalisuuden teoriat ja käytännöt eivät enää auttaneet tuottavuuden parantamisessa. Kilpailun kiristyminen ja palvelualojen nousu alkoi vaatia työyhteisöiltä joustavuutta, luovuutta ja motivoivuutta, ja näihin vastauksia haettiin organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun ideologioista. Organisaatiokulttuurin nousussa voidaan erottaa kaksi rintamaa: kun

ryhmä tutkijoita alkoi tutkia organisaatioita sosiaalisesti rakentuneina merkitysjärjestelminä, syntyi akateeminen keskustelu. Vielä näkyvämmäksi muodostui pinnallisempi pragmaattinen rintama, joka nosti organisaatiokulttuurit keskusteluun julkaisuissa, joiden ensisijaisena kohderyhmänä oli yritysten johtajat. (Seeck 2012, 207-2012.)

Linda Smircichin mukaan kulttuuri voidaan nähdä joko muuttujana tai metaforana. Vertailevassa johtamistutkimuksessa, jossa tutkitaan organisaatorakenteiden, asenteiden tai toimintatapojen eroja johtamiskäytännöissä, kulttuuri nähdään selittävänä muuttujana: yrityksellä on kulttuuri. Esimerkiksi 80-luvulla japanilaisen teollisuuden voimakas nousu johti suureen kiinnostukseen japanilaisia johtamismenetelmiä kohtaan. Kulttuurin muuttujaksi käsittävä tutkimus pyrkii selvittämään, mitä ja miten organisaatiot saavuttavat asioita. Yritysten kulttuurien tutkimuksessa kulttuuri nähdään yrityksen sisäisenä muuttujana ja organisaatio nähdään eräänlaisena kulttuuria tuottavana kokonaisuutena: yritys on kulttuuri. Näissä tutkimuksissa tilannesidonnaisuus korostuu, ja tilanteeseen vaikuttavina muuttujina nähdään esimerkiksi koko, rakenne ja sisäiset prosessit. Keskeinen näkemys on, että symboliset ja kulttuurilliset ulottuvuudet vaikuttavat organisaation kokonaisuuden tasapainoon ja tehokkuuteen. Kulttuurin metaforaksi käsittävässä tutkimuksessa mielenkiinto on siinä, miten organisaatio on muodostunut ja mitä organisoituminen tarkoittaa. (Seeck 2012, 213-214, 216.)

Organisaatiokulttuurin tehtävät voidaan jaotella karkeasti seuraavasti: 1) yhteisen identiteetin tuominen organisaation jäsenille 2) ihmisten sitoutumisen edistäminen yrityksen perustetävään 3) ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. On erilaisia näkemyksiä siitä, onko yrityksellä yksi vai useampia kulttuureita, johon Joanne Martin (1992) on tunnistanut kolme erilaista näkökulmaa. Integraationäkökulmassa kulttuuri nähdään yhteisenä, samanlaisena käsityksenä organisaatiokulttuurista. Fragmentaationäkökulma puolestaan esittää, ettei ole johdonmukaista, yhtenäistä ja vakaata organisaatiokulttuuria, vaan se nähdään ristiriitaisena, epäselvänä, moninaisena ja jatkuvasti muuttuvana. Differentiaationäkökulma huomioi erilaiset alakulttuurit, joita yritykseen usein syntyy esimerkiksi eri ammattiryhmien välille. Edgar Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella tasolla. Syvin taso, perusoletukset, ovat tiedostamattomia itsestäänselvyksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi käsitykset ihmisestä ja ihmissuhteiden luonteesta. Perusoletukset vaikuttavat 2. tasoon, arvoihin, jossa kulttuuri tiedostetaan jo selvemmin. Ylin, näkyvä taso on artefaktit, jotka ovat oppimisen perusta. Nämä kolme tasoa rakentuvat erilaisista osa-alueista, kuten myyteistä ja kertomuksista, rooleista, normeista, rituaaleista ja tabuista. (Lämsä & Hautala 2005, 177-182.)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset muokkaavat kulttuuria. Kulttuurin tietoiseen muokkamiseen on runsaasti kirjallisuutta. Niiden perusajatuksena on, että kulttuuria voidaan muovata johtamisen keinoin arvoja, uskomuksia ja jaettuja merkityksiä muokkaamalla. Tällaisen muutoksen toteuttaminen vaatii vanhan merkitysjärjestelmän uudelleenrakentamista ja uuden luomista, hyväksymistä, sisäistämistä ja toteuttamista kaikilla organisaation tasoilla.

Siihen liittyy usein muutosvastarintaa, uuden oppimista ja pelkoja, mistä syystä se vaatii energiaa ja inhimillisen näkökulman mukaan ottamista. (Seeck 2012, 217, 219.) Tätä muutosta voidaan edistää seuraavilla seikoilla:

1. Henkilöstön ja johdon koulutus ja kehittäminen
2. Muutokset toimintatavoissa ja- rutiineissa sekä fyysisessä työympäristössä
3. Muutokset organisaatorakenteessa
4. Uusien käsitteiden, puhetapojen ja tarinoiden käyttöönotto
5. Äkillinen, dramaattinen, ulkoinen muutospaine
6. Uudet henkilöstön arviointi- ja palkitsemisperiaatteet
7. Esimiehen ja avainhenkilöiden vaihtuminen ja
8. Uusia ihanteita luovat arvo- ja periaatejulistukset.

(Lämsä & Hautala 2005, 183.)

Keskeisin tänä päivänä vaikuttava oppi on innovaatioteoriat. Vaikka ensimmäiset innovaatiokeskustelu on käyty jo 1960-luvulla, varsinainen tutkimus on käynnistynyt 1980-1990 -lukujen vaihteessa ja uudelleen 2000-luvun alussa. Paradigman teorioiden avulla pyritään löytämään ratkaisuja jatkuvaan uudistumisen tarpeeseen ja kilpailukyvyyn säilyttämiseen muuttuvilla markkinoilla. (Seeck 2012, 247.) Globaalit markkinat ja teknologinen kehitys ovat nopeuttaneet toimialojen muutosta ja kehitystä. Nykypäivän organisaatioilta vaaditaan enenevässä määrin ketteryyttä ja nopeaa uudistumiskykyä. Perinteiset hierarkkiset, keskusjohtoiset organisaatiot ovat luotettavia ja niiden toiminta on pitkälle standardisoitunutta. Samaan aikaan ne ovat jäykkiä ja hitaita. (Martela & Jarenko 2017, 167.)

Paine uusien tai paranneltujen tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuomiseen on kova. Siinä missä tieteellinen liikkeenjohto tai ihmissuhdekoulukunta tarjoaa yhden oikean ratkaisun, innovaatioteorioiden lähestymistapa on kontingenssi, eli tilanne ja konteksti vaikuttaa haettavaan ratkaisuihin. Nykyään harva yritys tavoittelee elinikäisen uran tarjoamista työntekijöilleen. Harva työntekijä enää tavoittelee elinikäistä uraa samassa organisaatiossa. Innovaatioteorioissa työntekijät nähdään oppimista ja kehittymistä kaipaavina yksilöinä, joita motivoi rahan sijaan ensisijaisesti halu käyttää asiantuntijuuttaan ja luovaa potentiaaliaan. Yritykset puolestaan ovat valmiita uhraamaan toisinaan tietotaitoa ja hiljaista tietoa, jotta niillä on paremmat reagointimahdollisuudet nopeiden muutosten maailmassa. Kuvaavia sanoja ovat esimerkiksi ainutlaatuisuus ja uutuus, muutos ja joustavuus sekä luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus. Innovaatioparadigma painottaa voimakkaasti uudenlaista ajattelua, toimintaa ja toimintatapoja. Innovoinnin edistämiseen hyödynnetään esimerkiksi aivoriihiä, roolipelejä, sokkikokemuksia, uusia työympäristöjä ja vierailuja uusiin työympäristöihin. Avokonttorit, isot tuotekehitysinvestoinnit ja yhteiskehittäminen kumppaneiden, asiakkaiden ja kuluttajien kanssa ovat esimerkkejä käytännön ilmentymisistä työelämässä. Toimintaa muokkaavat

rakennemuutokset ovat keskeinen osa innovaatioparadigmaa, ja tyypillinen konfliktin lähde. (Seeck 2012, 247-249.)

Kanter on lukuisissa teoksissaan tarkastellut muun muassa valtasuhteita, organisaatiomuutoksen arkkitehtejä, pienten ja suurten organisaatioiden etujen yhteensovittamista sekä organisaatiokulttuuria ja niitä organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden syntyyn. Hän laajensi innovoinnin käsitettä koskemaan tuotekehityksen lisäksi esimerkiksi rekrytointeja, osto- ja myyntitoimintaa sekä rahoitusta. Hänen neuvonsa innovatiivisen organisaation luomiseksi on: ”Kokoa tiimi organisaation lahjakkaimmista ihmisistä, anna heille tavoitteeksi tehdä organisaatiosta mielenkiintoisempi paikka työskennellä ja anna heille luova vapaus.” (Seeck 2012, 260-262.)

Nopealiikkeiset, matalahierarkkiset organisaatiot pärjäävät nyky maailmassa hyvin. Niiden on mahdollista edetä monella rintamalla samanaikaisesti, kokeilla useita vaihtoehtoja eri puolilla organisaatiota sekä kasvattaa toimivia toimintamalleja orgaanisesti. Rajatun kehittäjäjoukon sijaan koko organisaatio osallistuu kehitysprosessiin, eli kehittäjien määrä moninkertaistuu. Näistä syistä moni yritysjohtaja etsii tällä hetkellä vastausta kysymykseen, miten rakentaa orgaanisen toimiva työyhteisö, joka kehittää itseään proaktiivisesti - toisin sanoen, kuinka rakentaa itseohjautuva organisaatio. Wall Street Journalin maailman vaikutusvaltaisimmaksi valitsema bisnesajattelija, Gary Hamel, näkee itseohjautuvat organisaatiot perinteisiä organisaatorakenteita päätöksenteossaan ketterämmiksi ja huomattavasti kustannustehokkaammiksi. Itseohjautuville organisaatioille tyypillinen esimieskerroksen poistaminen vähentää palkkakuluja ja antaa jokaiselle työntekijälle vallan ja vastuun toimia kokonaisuuden kannalta järkevästi. Valtaa ei anneta, se on. (Martela & Jarenko 2016, 166-168)

Itseohjautuvuus on organisoitumisen tapa, jossa on minimoitu valmiit, ylhäältä annetut rakenteet. Ennalta määrätyt komentoketjut, hierarkiat, kiinteät roolit ja luvan antavat esimiehet puuttuvat. Organisoituminen elää ja uudelleen muokkautuu tarpeiden muuttuessa. Vuorovaikutus tapahtuu henkilöiden kanssa, joiden kanssa se tuntuu mielekkäältä tehtävässä suoriutumisen kannalta, ja tiimejä syntyy, kun tilanne sitä vaatii. Itseohjautuvuus ei tarkoita vapautta ilman rajoja. Itseorganisoituvat organisaatiot noudattavat tiettyjä rakenteita ja ohjeita, vaikka ne ovatkin hyvin erilaisia perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon verrattuna. (Martela & Jarenko 2017, 13-14)

Keskeisiä syitä itseohjautuvan organisaatorakenteen suosiolle voidaan tunnistaa ainakin kolme. Ensimmäinen syy liittyy toimintaympäristöön, jossa liiketoimintaympäristö muuttuu yhä kompleksisemmaksi ja nopeammin muuttuvaksi globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation johdosta. Toinen syy liittyy työn luonteeseen: rutiinityö vähenee ja yhä useampi työ vaatii luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa. Kolmas syy liittyy

teknologiaan, sillä moderni informaatioteknologia tekee mahdolliseksi sellaiset hajautetut rakenteet, jotka ennen eivät olisi pysyneet kasassa. (Martela & Jarenko 2017, 11)

Innovaatioteorioiden johtamistutkimus on keskittynyt huomattavasti luovuuden tutkimiseen. Richard Floridan mukaan luovuus ei ole harvinainen ominaisuus, vaan lähes jokaiselta ihmiseltä löytyvä kapasiteetti löytää analogioita erilaisten asioiden ja ilmiöiden välillä. Luovan luokan käsite ja popularisointi on lähtöisin häneltä. Floridan mukaan elämme tällä hetkellä suurta muutosta, jossa raaka-aineita ja fyysistä työtä korvataan luovalla työllä, älyllä ja tiedolla, ja jossa luovat keskuksat syrjäyttävät tehdaspaikkakunnat. Hän näkee taloudellisen kasvun perustuvan kykyyn houkutella luova luokka tietylle alueelle, ja hyödyntää tämä etu uusien ideoiden synnyttämisessä ja korkean teknologian liiketoiminnoissa. Florida on kehittänyt luovuusindeksin eri alueiden vertailuun, joka koostuu luovan luokan osuudesta koko työväestöstä, patenttien määrästä henkilöä kohti, korkean teknologian teollisuuden osuudesta koko teollisuuteen sekä monimuotoisuudesta. (Seeck 2012, 262.) Teresa Amabilen tutkimuksissa on muun muassa todettu ulkoisten rajoitteiden vahingoittavan sisäsyntyistä motivaatiota, tunnistettu luovuutta edistäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja ympäristötekijöitä, sekä tarkasteltu aikapaineen suhdetta innovaatioihin. (Seeck 2012, 259.)

Mihaly Csikszentmihalyi tunnetaan flow-käsitteen keksimisestä ja tutkimuksistaan sen vaikutuksesta työstä suoriutumiseen. Hän kuvaa flow'ta tilaksi, jossa yksilö on täysin keskittynyt tehtäväänsä, toimii egottomasti ja kykenee hyödyntämään kaiken osaamisensa. Ajantaju katoaa ja tehtävästä, liikkeestä ja ajatuksesta toiseen siirtyminen tapahtuu kuin itsestään. (Cherry, 2020.)

Vaikka innovaatioihin ja luovuuteen liittyy paljon positiivisia mielikuvia, vaativat ne todellisuudessa paljon voimavaroja, joita työelämä ei aina välttämättä mahdollista. Kokemukset työn määrän kasvusta, työn pirstaloitumisesta ja vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista vähentävät työssä viihtymistä ja rapauttavat hallinnan tunnetta. Kovat aikapaineet tai jopa ajanpuute ei tue luovuutta ja innovointia, jotka nimenomaisesti vaativat aikaa ajattelulle. Jos aikaa vaihtoehtoisten ratkaisumallien kokeilulle ei ole, ei synny innovaatioita. Näiden paineiden ja vaatimusten yhteensovittaminen asettaa vaatimuksia organisaatioille. (Seeck 2012, 276-280.)

2.3 Modernin johtajan ominaisuudet

Tämän päivän organisaatioita leimaavat hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Kivistyvässä kilpailussa pärjätäkseen pitäisi samanaikaisesti paitsi pystyä jatkuvasti parantamaan tuottavuuttaan ja tehokkuuttaan, innovoida ja tuoda uusia ratkaisuita markkinoille, ja onnistua sekä luomaan että lunastamaan asiakkaille annettuja positiivisia mielikuvia. (Juuti & Vuorela 2015, 13-14.) Nykyaikaisissa organisaatioteorioissa työntekijä nähdään yhä vahvemmin orgaanisena kokonaisuutena eikä tasalaatuisena resurssina. Ihmisen tuottavuuden

nähdään olevan yhteydessä siihen, miten elinvoimaiseksi hän itsensä kokee. (Martela & Jarenko 2016, 21.)

Nykyajalle ominainen tilanneherkkä toimintaympäristö vaatii johtajalta kompetensseja, joilla voidaan tukea organisaation inhimillisiä voimavaroja. Näitä kyvykkyyksiä ovat henkilöstöstä välittäminen, tulevaisuuden visiointi, tavoitteiden ja haasteiden asettaminen yhdessä esimiesten kanssa, työyhteisöjen lähiesimiesten kannustaminen ja tukeminen, henkilöstöä osallistava strateginen suunnittelu, pitkäjänteinen organisaation kehittäminen, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta tukeva palkitseminen, tuotekehitykseen investoiminen sekä organisaation maineen edistäminen. Kehittyvän ja muutosmyönteisen kulttuurin rakentamisen voidaan nähdä olevan yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. Johdon keskeisiin tehtäviin lukeutuu lisäksi uhkien tunnistaminen ja tosiasioiden kohtaaminen. Tämä edellyttää luottamuksellisia suhteita sekä osajien verkostoa, jotta tieto saavuttaa johdon oikeaan aikaan. (Perttula & Syväjärvi 2012, 161-162).

2000-luvun johtamisen katsotaan vaativan erityisesti ns. transformationaalista johtamista. Se perustuu käsitykseen, jonka mukaan johtajuus muuttaa prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. Transformatiiviselle johtamiselle tyypillistä on vahvan vision luominen ja yhteisen hyödyn tavoittelu. Karisma, alaisten emotionaalisten tarpeiden huomioon ottaminen ja/tai älyllinen stimulaatio ovat tyypillisiä transformatiivisen johtajan ominaisuuksia. Johtamisen painopiste on sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivassa johtamisessa. (Seeck 2012, 354-355.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteitä on käytetty ymmärtämään ihmisen motivaation syntymekanismeja ja toiminnan tavoitteita. Kun ihmistä ohjaa ulkoinen motivaatio, on kyse uhkiin vastaamisesta ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämisestä. Tekeminen on keino saavuttaa jokin ulkoinen päämäärä, kuten rahaa tai menestystä. Sisäisen motivaation ohjauksessa ihminen hakeutuu itseään kiinnostavien ja innostavien tai arvokkaalta tuntuvien asioiden pariin. Tekeminen vetää ihmistä puoleensa, ja energiaa löytyy luonnostaan. Työelämässä molemmat puolet ovat jollain tapaa läsnä. Työstä saatava palkka on useimmalle tärkeää, mutta samaan aikaan voidaan kokea sisäistä motivaatiota esimerkiksi yhdessä tekemisestä tai aikaansaamisesta. (Martela & Jarenko 2016, 21, 26-27, 29, 35.)

Oppiminen tapahtuu yhä enemmän työssä itsessään. Organisaatio, jossa palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle on rakennettu turvallinen ilmapiiri ja jossa se tapahtuu yli organisaatiosojen, oppii nopeasti ja rohkaisee asettamaan rimaa korkeammalle. (Martela & Jarenko 2016, 109-110, 112.) Rohkaiseva ja kannustava johtaminen luo edellytykset luovuudelle ja innovatiivisuudelle, mikä on tämän päivän yrityksille erittäin tärkeää. (Juuti & Vuorela 2015, 35) Epäonnistumisten hyväksyminen on tärkeää, jotta organisaatio kykenee tarvittaessa muuttamaan suuntaansa ja toisaalta analysoimaan epäonnistumisiaan ja oppimaan niistä.

Epäonnistumisten pelkääminen johtaa varman päälle pelaamiseen, mikä ei auta uuden luomisessa. (Martela & Jarenko 2016, 120-121.)

Johtajan ja esimiehen rooli voidaan yhä vahvemmin nähdä mahdollistajana, valmentajana, innostajana ja tukihenkilönä. Tällaisen johtamistyön ytimessä on ymmärrys ihmisen psykologisista perustarpeista ja yksilökohtaisista motivaatiotekijöistä. Tämä edellyttää johtajalta nöyrää palveluasennetta. Hajautetut organisaatiot, kansainväliset tiimit ja pirstaleinen työelämä vaativat esimiehiltä ja johtajilta yhteisöjohtamisen taitoja. Norsunluutorniin eristäytymisen sijaan johtaja voi omalla esimerkillään synnyttää yhteishenkeä, poistaa railoja ryhmien väliltä ja käytöksellä osoittaa, minkälaiseen toimintaan halutaan kannustaa. Kun ihmiset kokevat, että heistä välitetään ja heitä arvostetaan, he ovat valmiimpia tekemään parhaansa yhteisen päämäärän eteen ja sitoutumaan yhteisöön. (Martela & Jarenko 2016, 136, 156, 159-160.)

Johtajan rooli ei ole pelkkää motivoimista, kannustamista ja palautteen antamista. Monimutkaisessa ympäristössä työskennellessä korostuu johtajan kyky priorisoida, huolehtia vastuualueiden selkeydestä ja keskittyä niiden kysymysten ratkomiseen, joiden nopea hoitaminen on tärkeää. (Seeck 2012, 280.) Keskeisiä kyvykkyyksiä on selkeiden ja kirkkaiden tavoitteiden ja prioriteettien asettaminen eri tasoilla ja ajanjaksoilla. ”Suunta ilman toimintaa on päiväunta ja toiminta ilman suuntaa on painajaista.” Tavoitteet ja välitavoitteet konkretisoivat pieniäkin edistysaskeleita ja kertovat, mennäänkö oikeaan suuntaan. Edistymistä koskeva palaute ja edistysaskeleiden näkyväksi tekeminen auttavat vahvistamaan eteenpäinmenon ja onnistumisen kulttuuria. (Martela & Jarenko 2016, 106, 111.) Johtajan roolia voisi kuvata eräänlaiseksi portinvartijan rooliksi. Johtajalla tulee olla näkemys kokonaisuudesta, kykyä koordinoida ja selkeä kuva siitä, minne ollaan matkalla. (Seeck 2012, 281.)

Esimerkki kokonaisuuksien ymmärtämisen ja suunnan selkeyttämisen tärkeydestä löytyy Applelta. Yhtiön tilanne kesällä 1997 oli vakava. Yhtiö oli menettänyt 1,7 miljardia dollaria ja yhtiöltä puuttui strategia sakkaavan myynnin kääntämiseksi. Applen markkinaosuus oli enää 2,6 % ja se laski jatkuvasti. Osakkeen arvo oli matalampi kuin koskaan. Steve Jobsia pyydettiin apuun markkinoinnin ja tuotekehityksen suunnan korjaamiseksi. Yksinkertaistamiseen uskova Jobs lakkautti ensi töikseen 70 % Applen tuotevalikoimasta. Hän uskoi menestymisen mahdollisuuksien parantuvan, kun fokus pidetään kirkkaana ja toiminta palautetaan perusasioihin. Hän jatkoi määrittelemällä yhtiön ytimen: keitä olemme, mihin uskomme ja minne kuulumme. Hän käytti apuna kumppania, joka keräsi ymmärrystä Applen vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän tiedon pohjalta rakentui mainoskampanja Think Different. Think Different -kampanja oli viestiltään selkeä ja erottuva, ja se vetosi hyvin ihmisiin. Kampanjasta tuli merkittävä käännekohta, sillä sen avulla Apple onnistui uudelleenpositioitumaan teknologiayhtiöstä lifestyle-brändiksi, ja on nykyään yksi maailman arvokkaimmista brändeistä. (Bustin 2019, 141-143.)

Applen esimerkki on johtamiseen erikoistuneen konsultin Greg Bustinin kirjasta *How Leaders Make Decisions* (2019), jossa Bustin on tutkinut johtajien toimintaa historiallisissa käännekohtaisissa. Bustin on kiteyttänyt löydöksensä muutamiksi johtamisen ydinkysymyksiksi. Steve Jobsin johtamistapa kiteytyy Bustinin kirjassa seuraaviin kysymyksiin: Mikä on organisaatiosi fokus, missä voidaan yksinkertaistaa ja mistä tulee luopua? Keitä olemme, mihin uskomme ja minne kuulumme? Missä jäämme jälkeen ja mitä voimme tehdä asialle? (Bustin 2019, 141-143.)

3 Liiketoiminnan muutostilanteet

Aikaisemmassa kappaleessa todettiin muutoksen olevan keskeinen nykyaikaisen työelämän ominaisuus. Tässä luvussa pyritään ymmärtämään organisaatioiden erilaisia muutoksia sekä tuomaan näkökulmia muutosjohtamiseen eri tilanteissa. Muutosjohtamisen teoriaa täydennetään esimerkeillä yritysmaailmasta. Luvun päätteeksi paneudutaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointiin ja ennakoinnin hyötyihin, ja esitellään työkalu liiketoiminnan riskien tunnistamiseksi osana ennakointi- ja riskienhallintatyötä.

3.1 Muutostyypit

Muutosten yksityiskohtainen määrittely on vaikeaa. Ne voivat olla suunniteltuja ja tarkkaan arvioitavia, ja toisaalta täysin tiedostamattomia. (Perttula & Syväjärvi 2002, 96) Yksi tapa luonnehtia organisaatiomuutosta on kutsua sitä uuden idean, ajattelu- tai toimintatavan omaksumiseksi, joka edellyttää oppimista. Muutokset voivat olla hyvin erilaisia ja eri laajuisia. (Lämsä & Hautala 2005, 184.) Muutoshankkeet voivat olla suuria, pieniä, koko organisaatiota koskevia tai jonkin tietyn toiminnon kehittämiseen suunnattua. (Perttula & Syväjärvi 2002, 96.)

Usein muutosten syyt hahmotetaan sisäisiin ja ulkoiisiin muutoksiin. Sisäiset muutostekijät liittyvät organisaatioon itseensä, kuten henkilöstön ikääntymiseen, uusiin teknologioihin, johdon vaihtumiseen tai organisaatorakenteen muuttamiseen. Ulkoiset muutokset saavat alkunsa ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ja näistä esimerkkejä ovat muun muassa kansainvälistyminen ja muuttoliike. (Lämsä & Hautala 2005, 28.)

Erilaiset muutokset edellyttävät erilaista toimintaa, mistä syystä muutoksia on jaettu erilaisiin muutostyyppeihin. Nadler ja Tushman (1990) ovat jaotelleet muutokset neljään päätyyppiin kuvion 2 mukaisesti.

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuvio 2. Organisaation muutostyypit Nadler ja Tushman 1990 (Lämsä & Hautala 2005, 184)

Muutos voi olla ennakoivaa, reaktiivista, vähittäistä tai strategista. Ennakoivassa muutoksessa pyritään varautumaan tuleviin muutoksiin kehittämällä toimintaa proaktiivisesti. Reagoiva muutos pyrkii reagoimaan asiaan, joka on jo tapahtunut. Nämä muutokset ovat usein seurausta ulkopuolisessa ympäristössä tapahtuvista pakottavista muutoksista. Reaktiivisissa muutoksissa olennaista on nopeus, sillä liian hidas toiminta voi johtaa aseman menetykseen tai jopa organisaation kuolemaan. Vähittäisessä muutoksessa toimintaa kehitetään askel askeleelta, tavoitteena suorituskyvyn parantaminen. Vähittäisissä muutoksissa organisaation perustehtävää ei kyseenalaisteta, vaan sitä pyritään parantamaan tehostamalla toimintaa, kehittämällä henkilöstöä tai/ ja ottamalla käyttöön uusia teknologioita. Strategisissa muutoksissa sitä vastoin toiminnan perustehtävä määritellään uudelleen. Fuusiot tai uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiset ovat usein strategisia muutoksia. (Lämsä & Hautala 2005, 184-185.)

Näitä erilaisia muutostyyppejä yhdistämällä syntyy erilaisia toteutustapoja. Vähittäinen ja ennakoiva muutos, virittäminen, huomioi organisaation perustehtävän ja strategian, ja siinä pyritään parantamaan yrityksen kykyä vastata tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin. Johtaminen on osallistavaa ja neuvottelevaa, ja virittämiselle tyypillistä on pyrkiä osallistamaan henkilöstöä muutokseen mahdollisimman paljon. Kiireettömyys mahdollistaa sen, että muutoksessa voidaan edetä hitaasti, monia osapuolia mukaan ottaen. Virittämisessä henkilöstöllä on aikaa hyväksyä muutos ja sitoutua siihen. Esimerkki virittämisestä on vaikkapa asiakaspalvelun kehittäminen. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Sopeutumisesta on kyse, kun muutos on vähittäinen ja reaktiivinen. Muutoksen lähde on usein ulkoinen, ja muutos vaatii nopeaa reagointia. Henkilöstöltä tällaiset muutokset vaativat mukautumista, sillä muutos tulee annettuna. Johtamisen näkökulmasta näissä tilanteissa on tärkeää perustella muutostarve hyvin, sillä se auttaa ymmärtämään taustatekijöitä ja hyväksymään muutoksen välttämättömyytenä. Kuluttajien vaatimusten muutoksiin vastaaminen on tyypillinen esimerkki sopeutumisesta. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Kun muutos on strategista ja ennakoivaa, puhutaan uudelleensuuntautumisesta. Uudelleensuuntautumisessa muutetaan organisaation perustehtävää tai strategiaa, ja siihen käytetään tyypillisesti paljon aikaa. Johtamisen näkökulmasta uudelleensuuntautumisessa korostuu

innostavan ja merkityksellisen tulevaisuuskuvan kommunikointi henkilöstölle, joka helposti kokee tämän kaltaiset muutoshankkeet kaukaisina tai irrallisina omasta arjestaan. Esimerkki uudelleensuuntautumisesta on johdon arviot nykyisen markkina-alueen supistumisesta ja suuntaaminen uusille markkinoille. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

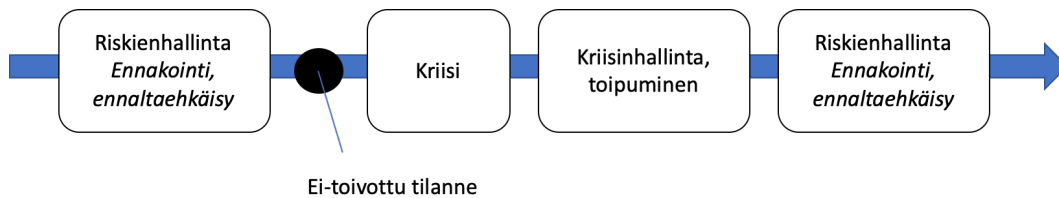
Uusiutumisen vastataan nopeasti strategisella tasolla toimintaympäristön muutoksiin. Siihen liittyy usein korkeat riskit ja organisaation kriisitila, nopea aikataulu ja suuri laajuus. (Lämsä & Hautala 2005, 186.) Erilaiset kriisit toimivat usein muutoksen käynnistäjänä. Kriisi voidaan määritellä äärimmäisten ristiriitaisuuksien tilaksi, joka uhkaa organisaation ja/tai yksilön elin- kykyä ja välitöntä ympäristöä (Iivari 2011, 4.) Henkilöstölle tällainen muutos on usein shokki, sillä se tulee annettuna ja pitää sisällään isoja muutoksia. Johtajalta uusiutumistilanne edellyttää alkuvaiheessa usein melko autoritääristä otetta, sillä aikaa on vähän. Vahvuus, visi- onäarisuus ja turvallisuuden luominen korostuvat. Johtajan vahva usko uusiutumiseen, sitä tu- kevat valinnat sekä uskottava viestiminen ovat avainasemassa uusiutumista läpikäyvässä orga- nisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

Yhdysvaltoja koetellut lama 1930-luvulla on erimerkki uusiutumista vaativasta johtamistilan- teesta, jonka vaikutukset näkyvät johtamisessa edelleen. Yksi Greg Bustinin *How Leaders Make Decisions* -teoksessa (2019) tutkimista johtamistilanteista liittyi Franklin D. Rooseveltin presidenttikauden alkuun. Presidentinvaalien aikaan Yhdysvallat oli valtiona kriittisessä tilan- teessa: joka kolmas amerikkalainen oli työtön, investoinnit olivat tippuneet kymmenestä mil- jardista dollarista yhteen miljardiin ja bruttokansantuote oli laskenut 15 %:iin. Luottamus hal- litukseen, pankkeihin ja amerikkalaisiin itseensä oli olematon. Franklin D. Rooseveltin selko- kielisyys, energia ja karisma toivat hänelle äänestäjien luottamuksen, ja hänet valittiin Yh- dysvaltojen presidentiksi. Roosevelt uskoi rohkeisiin tekoihin, ja hänen presidenttiyttään lei- masivat nopeus, itsevarmuus sekä halukkuus kokeilla uutta. Ensimmäisenä virassaolopäivä- nään hän laati tarkan suunnitelman maansa pelastamiseksi. Hän sai sille nopeasti kongressin tuen, ja suunnitelman toteutus eteni vauhdikkaasti. Nykyään tuo suunnitelma tunnetaan sa- dan päivän suunnitelmana, mikä on yksi tunnetuimpia symboleja johtajien onnistumisen arvi- oinnissa. Roosevelt onnistui paitsi luomaan innostavan vision, konkretisoimaan sen rohkeiksi teoiksi ja näin saamaan nopeasti aikaan ensimmäiset merkit edistymisestä. (Bustin 2019, 59- 62.)

Bustin kiteytti Rooseveltin toiminnan kolmeen ydinkysymykseen: Minkä on organisaatiosi in- nostava visio? Mitä rohkeita toimenpiteitä rakennat ja johdat? Mitkä ovat tärkeimmät aikaan- saannoksesi ensimmäisten 12 kuukauden aikana? (Bustin 2019 59-62.)

Kriisin mahdollisuus koskettaa kaikkia organisaatioita. Se voi kehittyä pidemmän ajan kuluessa tai syntyä yhtäkkiä ja saada alkunsa joko ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kysynnän vaihtelut, valtiollinen säätely tai onnettomuudet. Resurssien

väärinkäyttö, tuotteiden huono laatu tai puutteet johtamistaidoissa ovat esimerkkejä sisäisistä tekijöistä, jotka voivat johtaa kriisin syntymiseen. (Iivari 2011, 4.) Yksinkertaisimmillaan kriisin etenemisen vaiheita riskinhallinnasta takaisin normaalitilaan voidaan kuvata kuvion 3 osoittamalla tavalla:



Kuvio 3. Kriisin etenemisen vaiheet (mukaillen, Iivari 2011, 12)

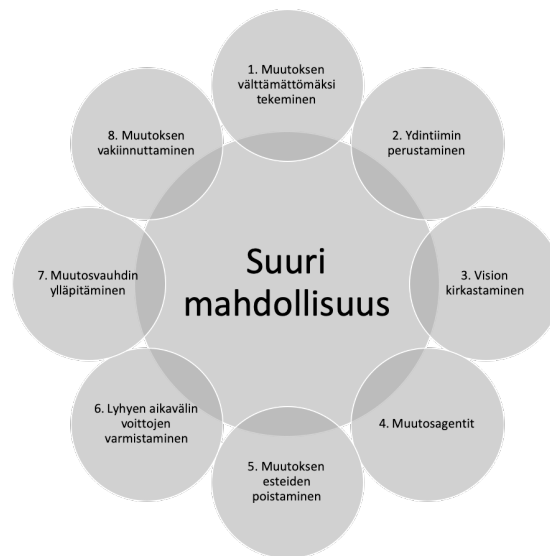
Koska organisaatiolle kriisi tarkoittaa usein realisoitunutta riskiä, pyrkivät organisaatiot varautumaan kriiseihin hallitsemalla kartoittamalla, analysoimalla, ennakoimalla ja hallitsemalla riskejä. Riskienhallinnalla ei kuitenkaan ratkota kriisin seuraamuksia. Kriisinhallinta on lyhyt- tai pitkäaikaisen poikkeustilanteen johtamista ja rajoittamista, jolla pyritään saavuttamaan normaalitilanne ja turvaamaan toiminnan jatkuvuus. (Iivari 2011, 11-12.)

3.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamista tutkivalle kirjallisuudelle tyypillistä on oletus muutoksen johtamisen ja toteuttamisen hallittavuudesta. Muutos kuvataan usein prosessina, ja muutosjohtaminen tiettyjen vaiheiden ja toimintamallien noudattamisena. Organisaatioon annetaan jokin syöte (input) tavoitellun lopputuloksen (output) aikaansaamiseksi. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan systeemiseksi muutosjohtamiseksi. Systeemisen lähestymistavan rinnalla vaikuttaa kompleksisuusajattelu, jonka keskeisenä ajatuksena on, että muutokset toteutuvat vain harvoin hallitusti tai suunnitelman mukaisesti. Kompleksisuusajattelu ymmärtää muutoksen ennemmin jatkuvana dynaamisena prosessina, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Muutokset toteutuvat paikallisesti, kun eri asioille annetaan erilaisia merkityksiä. Uutta rakentuu kaiken aikaa, mutta sitä, mitä muutoksessa syntyy, ei voida täysin hallita tai tietää ennalta. (Perttula & Syväjärvi 2002, 96, 98, 109.)

Luultavasti tunnetuin muutosjohtamisen malli on John P. Kotterin kahdeksan askeleen muutosmalli. Kotter rakensi mallin omien kokemuksensa pohjalta jo vuonna 1995 ja esitteli sen kirjassaan *Leading Change*, ja se koetaan edelleen relevantiksi. Hän päivitti malliaan hieman vuonna 2014, jossa neljäs askel muutettiin muutoksesta viestimisestä vapaaehtoisten

muutosagenttien joukon kasaamiseksi. Kotterin kahdeksan askelta voidaan tiivistää seuraavan kuvion 4 esittämällä tavalla.



Kuvio 4. Kahdeksan askelta muutokseen (mukaillen, Kotter International 2017)

Kahdeksan askeleen muutosmalli kuvaa muutoksen keskeiset vaiheet, ja se voidaan sisällöllisesti tiivistää seuraavasti:

1. Muutoksen välttämättömäksi tekeminen
Ensimmäisessä vaiheessa luodaan organisaatioon ymmärrys muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä. Muutoksen välttämättömäksi tekemistä edesauttaa, jos onnistutaan luomaan dialogia muutoksen ympärille. Hyviä keinoja tähän ovat skenaariotyö ja uhista ja mahdollisuuksista käytävä keskustelu organisaatiossa. Kotter painottaa johdon sitoutumisen merkitystä ensimmäisessä vaiheessa, ja hänen mukaansa vähintään 75 % olisi tärkeä saada mukaan muutokseen. Tähän vaiheeseen investoitu aika maksaa itsensä takaisin hankkeen edetessä.
2. Ydintiimin perustaminen
Kotter suosittelee perustamaan muutokselle ydintiimin, joka vastaa muutoksen toteutumisesta ja ohjaa sitä. Hän erottaa toisistaan johtamisen tyylit leadership (johtajuus) ja management (johtaminen), ja peräänkuuluttaa erityisesti ensin mainitun merkitystä muutosjohtamisessa. Hyvä ydintiimi on vahva sekä osaamiseltaan, vaikutusvallaltaan, sitoutumiseltaan että asemaltaan organisaatiossa.
3. Vision kirkastaminen

Kolmannessa vaiheessa muutos kirkastetaan ja kiteytetään tiiviiksi tarinaksi, joka on helppo viestiä kaikkialle organisaatioon. Suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi tarkennetaan.

4. Muutosagentit

Ydintiimi johtaa muutosta, mutta muutos tarvitsee toteutuakseen ison määrän ihmisiä. Neljännessä vaiheessa Kotter suosittelee muodostamaan muutosagenttien joukon, jotka ovat innoissaan muutoksesta ja sitoutuneet siihen, ja omalla toiminnallaan auttavat varmistamaan haluttujen asioiden toteutumisen käytännössä.

5. Muutoksen esteiden poistaminen

Muutoksen toteutumisen vauhdittamiseksi ja muutosvastarinnan purkamiseksi on jatkuvasti tarkistettava toimintatapoja ja poistettava muutoksen esteitä. Jos nykyisissä toimintatavoissa on jotain, joka estää muutoksen toteutumista, toimintatapoja on muutettava. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida niitä henkilöitä tai tiimejä, jotka toimivat halutulla tavalla ja synnyttää positiivista kierrettä muutosta tukevalle toiminnalle.

6. Lyhyen aikavälin voittojen varmistaminen

Onnistuminen on paras keino motivoida haluttuun toimintaan. Aikaisessa vaiheessa saadut pienet voitot auttavat tiivistämään tahtia ja valamaan uskoa muutoksen toteutumiseen. Vain yhden ison tavoitteen sijaan muutos on hyvä palastella pienempiin välitavoitteisiin, joiden saavuttaminen luo tunnetta onnistumisesta ja oikeasta suunnasta.

7. Muutosvauhdin ylläpitäminen

Kotterin mukaan moni muutos epäonnistuu, koska voitto julistetaan liian aikaisin. Suuret muutokset eivät toteudu hetkessä, mistä syystä on tärkeää jatkuvasti arvioida etenemistä ja tarvittaessa asettaa uusia tavoitteita. Muutos on pidettävä aktiivisena myös ensimmäisten onnistumisien jälkeen.

8. Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutoksen vakiinnuttamisessa muutos tulee osaksi organisaation kulttuuria. Uudet toimintatavat korvaavat vanhat ja muutoksesta tulee osa päivittäistä johtamista.

(Kotter 2017)

Suomen kenties arvostetuin ja menestynein johtaja Matti Alahuhta korostaa jatkuvan uusiutumisen välttämättömyyttä ja aktiivisen johtamisotteen ylläpitämisen tärkeyttä. Hän nostaa esiin neljä vaihetta, jolloin yrityksessä vaaditaan erityisen intensiivistä johtamista. Näistä ensimmäinen on muutoksen käynnistäminen, mikä Alahuhdan mukaan vaatii hyvää ymmärrystä omasta toiminnasta, markkinatilanteesta sekä kilpailukentästä. Muutoksen käynnistämisen vaiheessa korostuvat kirkas strategia, terävä muutoksen hahmottaminen sekä kehityshankkeiden huolellinen priorisointi. Toinen tärkeä vaihe on strategian saaminen elämään, kun muutos on saatu liikkeelle. Kun kilpailukyvyyn kehittämistapa on valittu, se tulee saada osaksi

yrittäjien toimintaa. Alahuudan mukaan yhteisen suunnan osoittava visio tulee määritellä viimeistään tässä vaiheessa. Kolmas merkittävä vaihe on markkina- ja teknologiamurrosten hyödyntäminen, joissa onnistuminen mahdollistaa kasvun vauhdittamisen ja irtioton kilpailijoista. Neljäs vaihe on vaikeiden markkinatilanteiden taklaaminen ennakkoluulottomalla toiminnalla. (Alahuhta 2015, 30-31.)

Amerikkalaisprofessorit, veljekset Chip ja Dan Heath ovat tutkineet muutosta ja siihen liittyvää käyttäytymistä. Best seller -teoksessaan *Switch* he tarkastelevat muutosta sekä yksilön, organisaation että yhteiskunnan tasolta ja esittävät käytännönläheisen, ihmisen psykologiaan pohjautuvan viitekehyksen haastavan muutoksen johtamiseen. Kirjassa tarkastellaan muutoksen johtamista erityisesti kulttuurinmuutoksen näkökulmasta.

Heath & Heath käyttävät Jonathan Haidtin *Happiness Hypothesis* -teoksen analogiaa elefantista ja ohjastajasta kuvaamaan ihmisen kahta eri puolta. Elefantti on ihmisen emotionaalinen puoli; laiska, välitöntä tyydytystä etsivä ja vaistonvarainen mutta parhaimmillaan lojaali, rakastava ja valtavan aikaansaava. Ohjastaja kuvastaa rationaalista puolta, joka kykenee pitkän aikavälin suunnitteluun ja analysointiin, mutta pahimmillaan ei saa mitään aikaiseksi punnitessaan eri vaihtoehtoja loputtomiin. Siinä missä ohjastaja on heikko, elefantti on vahva. Edetäkseen molemmat tarvitsevat toisiaan, joten molempia puolia tulee kyetä puhuttelemaan. Lisäksi, jotta matkasta tulisi vähän helpompi, tulee pyrkiä vaikuttamaan tilanteisiin, joihin ohjaaja ja elefantti joutuvat. Tähän he esittävät kolmeosaisen viitekehyksen.

1. Ohjastajan ohjaaminen: Selkeyden puute ilmenee vastustuksena. Näytä kirkas suunta.
2. Elefantin motivointi: Uupumus näyttäytyy laiskuutena, koska ohjastaja (itsekuri) väsy. Tuo mukaan tunne.
3. Polun muokkaaminen: Tilanteeseen (=polkuun) liittyvät ongelmat ilmenevät usein ongelmina ihmisten kanssa. Muokkaa polkua siten, että onnistuminen on helpompaa huolimatta siitä, mitä ohjastaja tai elefantti tekevät.

(Heath & Heath 2010, 7-8, 17.)

Ohjastajan ohjaamiseksi eli suunnan kirkastamiseksi esitetään kolme ratkaisua. Ensimmäinen on ongelma-keskeisyyden sijaan etsiä jo käytössä olevia hyviä toimintatapoja ja vahvistaa niitä. Vaihtoehtojen vertailun sijaan keskitytään suuntaan, ei ongelmaan. Toisessa ratkaisussa vähennetään muutokseen liittyvää epävarmuutta tekemällä välttämättömästä mahdollisimman yksinkertaista ja yksiselitteistä. Epämääräisten kehotusten sijaan toivottu toiminta puretaan teoiksi, jolloin sitä voidaan johtaa. Kolmanneksi tarvitaan kirkas kuva siitä, mitä tavoitetta kohti mennään. Tavoitteen on hyvä olla yksiselitteinen - onnistuimme tai emme onnistuneet. Kaikkein tärkeintä on, että pitkän aikavälin tavoite on linjassa lyhyen aikavälin kriittisten toimenpiteiden kanssa. On voitava näyttää samanaikaisesti sekä alku että loppu: kirkas

pitkän aikavälin tavoite ja tärkeät askeleet, jotka otetaan nyt. (Heath & Heath 2010, 28, 47-48, 52-53, 87, 93.)

Muutoksen ymmärtäminen järjen tasolla johtaa harvoin toimintaan. Isoille muutoksille tyypillistä on, ettei parametreista ole täysin tarkkaa tietoa ja tulevaisuuskuva on epäselvä. Tyypillisen analysoi-ajattele-muuta -lähestymisen sijaan suurissa muutoksissa toimii paremmin tunne-pohjainen näe-tunne-muuta. Negatiivisten tunteiden hyödyntäminen voi auttaa, kun kaivataan nopeita, spesifiä muutoksia, sillä ne auttavat keskittymään. Jos muutokset ovat pitkäkestoisia ja laajoja eikä niiden tarve näyttäyty jokapäiväisessä elämässä voimakkaana, organisaatiolta kaivataan ensisijaisesti luovuutta, kokeilua ja joustavuutta. Näitä ruokitaan ilon, onnistumisen ja kiinnostuksen tunteita lisäämällä. Elefantti kaipaa paljon tukea ja vakuuttelua, sillä se kyllästyy helposti ja on taipuvainen epäröimään omia kykyjään. Muutosta voi kuitistaa näyttämällä, mitä muutoksen eteen on jo tehty ja jakamalla muutos pieniin, inhimillisessä ajassa saavutettaviin osavoittoihin. UCLA:n valmentaja John Wooden on todennut: ”Kun teet pieniä asioita joka päivä, lopulta tapahtuu jotain suurta. Älä etsi nopeita, isoja parannuksia. Etsi pieniä parannuksia päivä kerrallaan. Tämä on ainoa tapa, miten se tapahtuu - ja kun se tapahtuu, se kestää.” Yksi keskeinen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen vaikuttava asia on tunne identiteetistä: Kuka olen? Mikä on tilanne? Miten kaltaiseni ihminen tässä tilanteessa toimii? Haluttua käyttäytymistä vahvistavan identiteetin omaksuminen voi olla iso voimavara uudenlaista käyttäytymistä vaativassa muutoksessa. Identiteetin lisäksi voidaan tarkastella niitä ominaisuuksia, jotka auttavat selviämään muutoksessa. Ihmiset voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan sen perusteella, miten muuttumattomana he omat ominaisuuksensa näkevät. Muuttumattoman asenteen (eng. fixed mindset) ihmiset näkevät ominaisuuksensa pääosin staattisina. Heille tyypillistä on välttää haasteita ja suhtautua huonosti korjataan palautteeseen. Tekemistä leimaa epäonnistumisen pelko. Kasvun asenteen (eng. growth mindset) omaavat ihmiset uskovat, että ominaisuudet ovat kuin lihaksia, joita voi harjoittaa. He uskovat voivansa kehittää kyvykkyyksiään, ovat avoimempia palautteelle ja tarttuvat mielellään haasteisiin. Muutostilanteissa kasvun asenteen omaksuvat ihmiset pärjäävät paremmin. Koska oppimiseen kuuluu myös epäonnistuminen, tulee muutoksen johtamisessa korostaa epäonnistumisen olevan luonnollinen osa prosessia. Näin voidaan muuttaa koko organisaation tasolla se, miten kyvykkäiksi siihen kuuluvat ihmiset itsensä kokevat. (Heath & Heath 2010, 105-106, 121-122, 141, 153-154, 163-164, 169, 175.)

Muutoksen toteuttamisesta voidaan tehdä helpompaa muuttamalla käytöstä ympäristöä muokkaamalla. Yksinkertaiset muutokset palveluprosessiin, työskentelytapoihin tai esimerkiksi toimiston kalustukseen voivat olla merkityksellisiä lopputuloksen kannalta. Lentokoneen ohjaamon ”steriilin ohjaamon” käytäntö, eli täydellinen hiljaisuus muista kuin lentämistä koskevista asioista aina koneen ollessa alle 10 000 jalan korkeudessa otettiin käyttöön, kun todettiin onnettomuuksien tapahtuvan suurimmaksi osaksi nousuissa ja laskeutumisissa. Helposti väsyvää ohjastajaa helpottaa, jos tärkeiden asioiden toteuttamisesta tulee tapa.

Toiminnanlaukaisijat (eng. action trigger) auttavat tapojen rakentamisessa. Toistuva kaava - kun a tapahtuu, seuraa b - vähentää itsekontrollin tarvetta. Tapoja rakentaessa on huolehdittava kahdesta asiasta: tavan tulee edistää tavoitetta ja sen tulee olla helppo ottaa käyttöön. Tarkistuslistojen (eng. checklist) käyttö on tehokas tapa tukea ohjastajaa pyrkimyksessä saada tärkeimmät asiat tapahtumaan, ja tärkeimpien vaiheiden standardisointi vähentää virheiden todennäköisyyttä. Lisäksi tulee antaa halutulle käyttäytymiselle tilaa levitä. Muutosta tukeville henkilöille on tärkeää antaa tilaa ja mahdollisuuksia keskusteluun. Jaettu tapa suhtautua muutokseen antaa voimaa tuleviin mahdollisiin haasteisiin, ja alkaa ennen pitkää rakentaa eräänlaista muutosmyönteistä alakulttuuria. (Heath & Heath 2010, 183, 191, 206-208, 216, 221, 246.)

Eric McNulty ja Leonard Marcus käsittelivät artikkelissaan ”Are you leading through crisis...or managing the response?” keinoja johtaa tilanteessa, jossa yritys kohtaa äkillisen, liiketoiminnan jatkuvuutta uhkaavan tilanteen. Tällainen kriisitilanne voidaan nähdä kaarena, jossa on alku, keskiosa ja loppu, ja artikkeli keskittyi erityisesti siihen, miten toimia nyt, jotta tilanteen päätyttyä ollaan vahvempia. McNulty ja Marcus korostavat samanaikaista kahdentyyppistä johtamista. On nopeaa toimintaa, joka on usein päätösten tekemistä. Resursseja allokoidaan ja tehdään paljon välittömiä valintoja. Samaan aikaan on tulevan arviointia ja ihmisten ohjaamista ja valmistelua tulevaan. Tässä hetkessä tehtävien nopeiden päätösten sijaan on katsottava pidemmälle ja ennakoitava, mitä seuraavaksi tapahtuu. McNulty ja Marcus ovat tehneet havainnon, että kriiseissä ensimmäinen usein ylikorostuu jälkimmäisen jäädessä puuttumaan lähes kokonaan. (McNulty & Marcus 2020.)

McNulty ja Marcus ovat tunnistaneet neljä tyypillistä ansaa. Ensimmäinen on kapea-alainen katsontakanta. Tullessaan uhatuksi, ihminen usein kaventaa fokusta. Kyse on evoluution kehittämästä selviytymismekanismista. Jotta johtaja pystyisi arvioimaan todellisia haasteita ja mahdollisuuksia, on olennaista kyetä tarkastelemaan tilannetta laajemmalla, holistisella näkymällä. Laaja ymmärrys tilanteen vaikutuksista auttaa ratkomaan oikeita ongelmia. Toinen tyypillinen ansa on jäädä liiaksi kiinni nopeisiin operatiivisiin päätöksiin. Johtajan tehtävä on arvioida kriisin vaikutuksia tulevaan: mitä on edessä seuraavalla viikolla, ensi kuussa tai vuoden päästä, ja valmistella organisaatio muutoksiin. Kun johtaja kykenee kriisissäkin delegoimaan ja tyytyy antamaan tukea ja opastusta työntekijöilleen sen sijaan, että ottaisi hallintaansa jokaisen osa-alueen, hän pystyy keskittämään voimavaransa siihen, miten kriisistä tullaan ulos entistä vahvempana. Kolmas virhe on ylikontrolloida kaikkea, mitä organisaatiossa tapahtuu. Ylimääräisten hidastavien ja turhautumista lisäävien kontrolliketjujen sijaan johtajan tulee kriisissä pyrkiä luomaan järjestystä. Ihmisten on hyvä tietää, mitä heiltä odotetaan ja toisaalta mitä he voivat odottaa muilta. Johtajan tulee määrittää, mitkä päätökset vain hän voi tehdä ja delegoida loput. Selkeät toimintaperiaatteet auttavat luomaan järjestystä kriisitilanteessa, johon liittyy usein suuri määrä epävarmuutta ja muutosta. Neljäs ansa on keskittyä liiaksi mittareihin ja unohtaa ihmisten tarve kokea työnsä tärkeäksi ja kuulua

johonkin. Työn kytkeminen osaksi merkityksellistä tarinaa saa ihmiset sitoutumaan ja antamaan parastaan. (McNulty & Marcus 2020.)

Harvard Business Review haastatteli merijalkaväen amiraali Thad Allenia opeistaan ympäristökriisien aiheuttamien tilanteiden purkamisessa. Allenilla on aiheesta mittava käytännön kokemus, sillä sotilasuransa lisäksi hän on ollut vastuussa mm. hurrikaani Katrinan sekä Deepwater Horizonin öljyvuotokatastrofin hoitamisesta. (Allen 2010.)

Myös Allen korostaa johtajan kykyä hahmottaa ongelma kokonaisuudessaan. Hän painottaa johtajan kykyä kommunikoida selkeästi sekä ongelma, että sen ratkaisut. Koska kriisitilanteet vaativat usein nopeita ratkaisuita käsillä olevassa tilanteessa, Allen pitää erittäin tärkeänä, että kriisiä hoitavilla henkilöillä on jaettu arvopohja sekä yhteinen ymmärrys kriisin laajuudesta. Kun yksityiskohtaisia toimintaohjeita jokaiseen mahdolliseen tilanteeseen on mahdollista luoda, on eduksi luoda yksinkertainen toimintaohje. Hurrikaani Katrinan aiheuttamaa katastrofia hoitaessaan Allenin ohje oli: ”Kohdelkaa jokaista hurrikaanin uhria kuin he olisivat perheenjäseniänne.” Kriisit edellyttävät siis samaan aikaan sekä joustavuutta että selkää fokusta. (Allen 2010.)

Toinen Allenin keskeinen näkemys on, että johtajan tulee kriisitilanteessa johtaa joka puolella. Johtajan on samanaikaisesti sekä käytävä keskusteluja yhteistyötahojen ja esimerkiksi median kanssa, mutta oltava läsnä arkisessa tekemisessä. Allenin mukaan johtaja menettää kriisitilanteessa nopeasti uskottavuutensa, jollei hänellä ole todellista ymmärrystä siitä arjesta, jota ruohonjuuritasolla eletään ja niistä tilanteista, joita siellä kohdataan. Johtajan tulee siis pystyä hallitsemaan aikataulujaan siten, että hän voi paitsi olla siellä, missä kulloinkin on oltava, hän pystyy nopeasti palaamaan sen tehtävän pariin, joka jäi kesken. Kaiken kaikkiaan johtajan läsnäolo ja panos kriisissä on merkittävä. Allen korostaa, että johtajan on tärkeää pysyä kriisitilanteissa rauhallisena, jotta se saadaan hoidettua tehokkaasti. Kriisiin liittyvien tunteiden ja menetysten ymmärtäminen on tärkeää, mutta vieläkin tärkeämpää on pitää pää kylmänä. (Allen 2010.)

Professori Paul A. Argenti antaa neuvoja muutosviestintään nopeissa ja yllättävissä tilanteissa. Hän ohjaa viestimään ajoissa ja usein, rehellisesti ja avoimesti. Ensimmäinen askel on muodostaa keskitetty viestinnän tiimi. Tiimin tehtävänä on seurata säännöllisesti tilanteen kehittymistä, toimia pääasiallisena informaation lähteenä kriisissä, antaa säännöllisiä tilannepäivityksiä sekä olla viestinnässään mahdollisimman läpinäkyvä ja selkokieleninen. (Argenti 2020.)

Seuraava vaihe on kommunikoida työntekijöiden kanssa. Viestintä ulospäin vaikeutuu merkittävästi, jos työntekijät eivät tiedä mitä tapahtuu. Johtajien rooli korostuu, sillä tutkimusten mukaan johtajat voivat toiminnallaan merkittävästi vähentää työntekijöiden huolestuneisuutta. Työntekijöille viestimisessä organisaatioiden tulee jakaa informaatiota paikassa, jossa

se on helposti nähtävissä, kertoa miten päätökset arkeen vaikuttavista asioista ovat syntyneet, viestiä vähintään joka toinen päivä sekä pyrkiä antamaan ajantasasta tietoa sen sijaan, että odotetaan, että on antaa kaikki vastaukset. (Argenti 2020.)

Kolmas vaihe on kommunikoida säännöllisesti asiakkaiden kanssa. Asiakaskommunikaatio eroaa työntekijöille kommunikoinnista mm. frekvenssinsä puolesta. Asiakasviestinnässä on syytä keskittyä niihin seikkoihin, jotka ovat asiakkaille olennaisia. On tärkeää tarjota helpotusta aina kun se vain suinkin on mahdollista. Myymisen sijaan Argenti kehottaa asiakasviestinnässä keskittymään empatiaan, mikä usein tarkoittaa mainos- ja promootiostrategioiden muokkaamista. (Argenti 2020.)

Argent kannustaa pörssiyhtiöitä erityisen hyvään sijoittajasuhdeviestintään etenkin, jos kriisillä on taloudellisia vaikutuksia. Hän suosittelee läpinäkyvyyttä lähitulevaisuuden haasteiden kommunikoinnissa. Kriisiä voi hyödyntää organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden vahvistamisessa. Lisäksi on viestittävä selvästi, mitä ongelmalle tehdään. On hyvä huomioida kriisin mahdolliset vaikutukset esimerkiksi yhtiökokouksien osalta. (Argenti 2020.)

Kriisi on aina mahdollisuus vahvistaa suhdetta yhteisöiden kanssa, mistä syystä viides vaihe on olla proaktiivinen yritykselle läheisissä yhteisöissä. Median informointi ja läpinäkyvä viestintä organisaation toiminnasta on tärkeää. Lisäksi on hyvä miettiä keinoja olla avuksi yhteisön jäsenille. Tästä on hyviä esimerkkejä koronavirusepidemiassa, jossa useat yritykset alkoivat tarjota yhteisöilleen resursseja, kuten ruokaa ja siivoustarvikkeita. (Argenti 2020.)

Esimerkki johtamisen toimenpiteistä kriisissä löytyy matkapuhelinyhtiö Nokiasta. Risto Siilasmaa nousi Nokian hallituksen puheenjohtajaksi vuonna 2012 keskelle kriisiä. McKinseyn kehittämän organisaation terveysindeksin OHIn perusteella Nokia kuului yritysten huonoimpaan neljännekseen. Historiatiedon valossa tämä tyypillisesti tarkoitti yli 50 %:n todennäköisyyttä yritystoiminnan lopettamiselle seuraavan kahden vuoden aikana. Symbian-käyttöjärjestelmän epäonnistuminen, markkinan puolittuminen Kiinan muuttaessa standardejaan, myynnin sakaaminen ja NSN:n heikko liiketoiminnan kehitys olivat esimerkkejä akuuteista haasteista vuonna 2012. Keväällä 2012 Nokian markkina-arvo oli laskenut noin kymmeneen miljardiin euroon Applen markkina-arvon kasvettua 60-kertaiseksi suhteessa Nokiaan. (Siilasmaa 2018, 155-157, 166.)

Risto Siilasmaa kertoo kirjassaan *Paranoidi optimisti* (2018) ensimmäisistä askeleistaan Nokian hallituksen puheenjohtajana. Siilasmaa kertoo ensimmäisen askeleen olleen olennaisen kiteytys. Välittömien toimenpiteiden sijaan hän kertoi ottaneensa etäisyyttä ja tarkastelleensa Nokian tilannetta ”pohjamutia myöten”. Hän pohti tarkasti omaa perimmäistä vastuutaan hallituksen puheenjohtajana. Näkemys siitä, miten päästään yhdessä eteenpäin rakentui tälle pohdinnalle. Näkemykseksi muodostui, että tilanteen korjaaminen vaatisi monista vakiintuneista toimintamalleista luopumista. Kriisistä selviytyminen edellyttäisi ensisijaisesti

muutoksia johdon tavassa tehdä yhteistyötä. Tämä tarkoitti muutoksia muun muassa johtamisjärjestelmän ja hallitusten kokousten protokollien suhteen. Hallitukselle laadittiin uudet käytösnormit, jotka kannustivat avoimuuteen, faktoille perustuvaan analyysiin, yhteiseen keskusteluun sekä epämuodollisuuteen. Fokusta tiivistettiin ja hallituksen esityslistalle otettiin vain niitä asioita, jotka olivat keskeisiä menestyksen kannalta. Samaan aikaan keskustelua näistä aiheista lisättiin. Siilasmaa kannusti huonojen uutisten esiin nostamiseen ja kyseenalaistamiseen. Nokiassa alettiin noudattaa skenaariotyöskentelyä, jossa mahdolliset vaihtoehdot kartoitetaan ja niille laaditaan suunnitelmat. Lisäksi Nokiassa tehtiin symbolisempia muutoksia avoimuuden lisäämiseksi. (Siilasmaa 2018, 160-162, 178-186.)

Siilasmaa korosti johtamisfilosofiassaan luottamuksen merkitystä. Hän kuvasi luottamusta liimaksi, joka pitää kaiken koossa. Hän kertoi tehneensä puheenjohtajatyönsä alkuvaiheessa monia asioita oikein vaistonvaraisesti, ja ymmärtäneensä vasta jälkikäteen tähänneensä toiminnassaan luottamuksen rakentamiseen. Siilasmaa painotti johtajan kykyä saada ihmiset seuraamaan, ja johdon sitoutumisen välttämättömyyttä organisaation kulttuuria muutettaessa. (Siilasmaa 2018, 175, 187.)

Konkreettisempia esimerkkejä toimenpiteistä löytyy Kiinasta, jossa moni yritys on onnistuneesti suunnannut toimintaansa uudelleen koronakriisin pakottamana. Moni yritys on onnistuneesti vastannut kriisin myötä syntyneisiin uusiin tarpeisiin, kuten videoyhteyksien käytön lisääntymiseen ja kotona syömisen kasvuun. Yhteistä näille onnistumisille on ollut erittäin nopea, toimitusjohtajavetoinen toiminta, ennakoiva eteenpäin katsominen sekä muutosten ennakointi. Yksi koronan pahimmin runtelemista toimialoista on ravintolasektori. Kiinassa yli 40 alan toimijaa luovuttivat työntekijöitään suuresta työvoimapulasta kärsivän Hema-kauppaketjun käyttöön ja välttivät näin monia irtisanomisia. Kosmetiikkayritys Lin Qingxuan joutui sulkemaan 40 % myymälöistään mutta onnistui kasvattamaan myyntiään Wuhanissa 200 % edellisvuoteen verrattuna tekemällä muutoksia myyntikanaviinsa. Yli sata yrityksen myymälätyöntekijää alkoi hyödyntää digitaalisia työkaluja lisätäkseen kanssakäymistä asiakkaiden kanssa ja kasvattaakseen myyntiä. Samaan tapaan toimi alusvaateyhtiö Cosmo Lady. (Reeves ym. 2020)

3.3 Muutosten ennakointi

Columbian yliopiston professori Rita McGrath on tutkinut yritysten toimintaa niissä käännekohtissa (eng. inflection points), joissa liiketoiminnan tai toimialan perusteet muovataan uudelleen. Parhaat selviytymis- ja menestymismahdollisuudet ovat niillä toimijoilla, jotka ovat onnistuneet ennakoimaan muutoksia ja varautumaan niihin ennalta. (McGrath 2019, 1) Myös suomalainen yritysjohtaja Matti Alahuhta korostaa yritysten kykyä hyödyntää markkina- ja teknologiamurroksia kasvun vauhdittamisessa ja irtioton saamiseksi kilpailijoista (Alahuhta 2015, 30).

Vaikka toimialoja disruptoivat muutokset vaikuttavat usein yllättäviltä ja arvaamattomilta, tarkempi tarkastelu osoittaa toisin. Näin ollen, mitä aikaisemmassa vaiheessa yritys kykenee tunnistamaan liiketoiminnalleen keskeisiä käännekohtia, sitä paremmin se voi niihin varautua ja ottaa eroa kilpailijoihinsa. Johtamisen näkökulmasta on hyödyllistä rakentaa kyvykkyyksiä ja toimintamalleja näiden signaalien tunnistamiseksi. (McGrath 2019, 6, 63.) Filosofin Esko Kilpi on todennut suunnitelmien mahdollistavan ketterän toiminnan tilanteen muuttuessa: improvisointi on sitä helpompaa, mitä enemmän osaamme ja tiedämme. Samanaikaisesti hän korostaa suunnitelmien joustavuutta. Jos suunnitelmat lukitsevat ja estävät oppimista ja responsiivisuutta, niistä on muuttuvassa tilanteessa enemmän haittaa kuin hyötyä. (Martela & Järnroos 2017, 119)

Hiljaiset signaalit ovat ensimmäisiä havaittavia merkkejä lähestyvistä isosta muutoksesta. Ne saavuttavat harvoin ylimmän johdon, jollei sille ole erikseen luotu tilaa ja rakenteita. Heikot signaalit ilmenevät usein reunoilla: asiakkaiden kanssa suorassa kontaktissa olevien ihmisten työssä tai esimerkiksi uutta teknologiaa tutkivien asiantuntijoiden havainnoissa. Tästä syystä johto ei saa eristää itseään liian kauas niistä rajapinnoista, joissa hiljaiset signaalit alkavat näkyä ensimmäisenä tai ylenkatsoa kriittisiä kommentteja. Kokeiluun ja itsenäiseen ajatteluun ruokkiva organisaatiokulttuuri on usein hyvä maaperä hiljaisten signaalien rohkealle esiin nostamiselle, sillä tällaisissa organisaatioissa rakenteet ja asenteet ovat usein jo olemassa. Hiljaisille signaaleille herkistyminen edellyttää usein kykyä vaihtaa näkökulmaa. On hyödyllistä hakea tietoisesti erilaisia näkemyksiä ja poistua tutusta ympäristöstä. Tulevaisuus ei koskaan ala joka paikassa samanaikaisesti. Ymmärtääkseen paremmin tulevaisuuden mahdollisia uhkia, tarpeita ja mahdollisuuksia, kannattaa keskustella ja testata ajatuksia sellaisten tahojen kanssa, jotka jollain tavalla ovat jo lähempänä sitä. Jotta hiljaisista signaaleista voisi oppia, tulee johdon olla aidosti halukas kuulemaan uutisista ja havainnoista myös silloin, kun uutiset eivät ole hyviä. (McGrath 2019, 27-28, 32-36.) Näin toimittiin hissivalmistusyritys Koneessa alkuvuonna 2008. Edellisen vuoden hyvästä menestyksestä huolimatta yrityksen johto alkoi havainnoida joitakin huolestuttavia muutoksia: arkkitehtien laskutusindeksi Yhdysvalloissa kääntyi laskuun ja alkuvuodesta 2008 alkoi näkyä ensimmäisiä merkkejä rakennusmarkkinoiden hiljentymisestä Yhdysvalloissa ja Etelä-Euroopassa. Koneen silloinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta alkoi keskustella maailmantalouden kehityksestä asiantuntijoiden kanssa yhä enemmän ja syvällisemmin, ja näiden myötä tehtiin tiettyjä oletuksia lähestyvistä taantumista. (Alahuhta 2015, 106.)

Hiljaisten signaalien tunnistaminen ei yksissään auta liiketoiminnan kannalta olennaisten muutosten ennakoinnissa. On kyettävä tulkitsemaan signaalien mahdollisia vaikutuksia ja tehdä tämän päätelmän pohjalta päätöksiä tulevista toimenpiteistä. Koska materiaali itsessään on usein monimutkaista ja vaikeatulkintaista, on selkeiden johtopäätösten vetäminen haastavaa ja usein turhauttavaa. Tulkinnan apuna on usein erilaisia mittareita. Jo toteutuneita asioita mittaavat mittarit (eng. lagging indicators) ovat huonoja ennakoinnin työkaluja,

sillä ne katsovat menneisyyteen eivätkä useinkaan kannusta pitkän aikavälin toimenpiteisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi EBITDA tai liikevaihto. Nykyhetkestä kertovia mittareita (eng. current indicators) hyödynnetään, kun pyritään ymmärtämään nykyhetkeä ja arvioimaan sen avulla tulevaisuuden menestystä. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tuotantokustannukset tai resurssien käyttöaste. Koska nämä mittarit nojaavat usein organisaation käsitykseen niistä tekijöistä, jotka aikaisemmin ovat ennustaneet hyvää menestystä, ei niistä välttämättä ole erityistä hyötyä toimintaympäristön muuttuessa. Ennakoivat mittarit (eng. leading indicators) ovat usein enemmän laadullisia kuin määrällisiä, ja ne perustuvat oletuksiin, käsityksiin ja arvioihin. Näitä tutkimalla on usein mahdollista löytää merkkejä tuloillaan olevista muutoksista, mutta koska ne eivät ole yksiselitteisiä faktoja, niiden perustella harvoin tehdään isoja päätöksiä. Ennakoivat mittarit ovat vaikeatulkintaisia, mutta ne voivat tarjota tärkeää tietoa siitä, mitä on edessä. (McGrath 39, 44-47.)

Oleellinen kysymys hiljaisia signaaleja tulkittaessa on, koska ryhtyä toimenpiteisiin. On riskialtista tehdä koko organisaatiota koskettavia strategisia päätöksiä vain heikkoihin oletuksiin pohjautuen. Toisaalta jos toimenpiteisiin ryhdytään vasta kun merkit ovat ilmeiset, silloin niihin ovat ryhtyneet kaikki muutkin, ja edelläkävijän etu on menetetty. Keskeinen osa strategisten käännekohtien ennakoimista on kyky rakentaa erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja seurata näiden mahdollisten tulevaisuuksien lähestymistä. Seuranta voidaan tehdä esimerkiksi määrittämällä keskeisille mittareille nollapistearvot (eng. time zero events), jotka toteutuessaan antavat viitteitä skenaarion toteutumisen mahdollisuudesta. Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia pohdittaessa on usein hyödyllistä miettiä niitä perusoletuksia, jotka eivät tule muuttumaan. Esimerkiksi Amazonin toimitusjohtaja Jeff Bezos on todennut, että tulevaisuus, jossa asiakkaat toivovat korkeampia hintoja ja hitaampia toimitusaikoja on mahdoton. (McGrath 52, 54, 63.)

Pikajuomien valmistava kiinalaisyritys Master Kong on yksi nopeimmin Koronakriisistä toipuneita yrityksiä. Keskeistä Master Kongin toiminnassa on ollut jatkuva eteenpäin katsominen ja kysynnän muutosten ennakoiminen. Koronakriisin alussa kriisin vaikutuksia seurattiin ja toimenpiteitä suunnattiin päiväkohtaisesti. Yritys ennakoitiin hamstrauksen ja varastojen tyhjenemisen ja uudelleensuuntasi fokuksensa myyntikanavissa. Master Kong keskittyi ensisijaisesti O2O (online-to-offline) -kanavaan, verkkokauppaan ja pienempiin kauppoihin. Seuraamalla jatkuvasti kauppojen uudelleenavautumissuunnitelmia se onnistui joustavasti sopeuttamaan toimitusketjuaan kulloisiinkin tarpeisiin. (Reeves ym. 2020)

Esimerkki onnistuneesta kriisin ennakoimisesta ja toiminnan suuntaamisesta on suomalaisen hissivalmistajan Koneen toiminta 2008 finanssikriisin aikaan. Koneen liiketoiminta oli kehittynyt tuloksekkaasti vuonna 2007. Kehitysohjelmat toivat tuloksia, ilmapiiri oli hyvä ja yhteistyö maiden yli lisääntyi jatkuvasti. Tuotevalikoima laajentui Aasiassa ja Pohjois-Amerikassa, ja markkinaosuus kasvoi. Yrityksen johto alkoi havainnoida joitakin huolestuttavia muutoksia, ja

alkuvuodesta 2008 alkoi näkyä ensimmäisiä merkkejä rakennusmarkkinoiden hiljentymisestä Yhdysvalloissa ja Etelä-Euroopassa. Koneen silloinen toimitusjohtaja alkoi käydä yhä enemmän ja yhä syvällisempiä keskusteluja asiantuntijoiden kanssa, ja keskustelujen myötä tehtiin oletuksia lähestyvistä taantumasta. Maalis-huhtikuussa 2008 Koneen liiketoimintaa päätettiin suunnata uudelleen varautumistoimenpiteenä lähestyvään taantumaa. Kone valitsi kolme pääkohtaa lähestymiselle: markkinoiden hienojakoisemman tuntemisen, kehitysohjelmien kiihdyttämisen sekä henkilöstön johtamiskykyjen kehittämisen. Alahuhta myös lisäsi omaa viestintäänsä henkilöstölle. (Alahuhta 2015, 106-109.)

Kone uskoi muutoksissa piileviin mahdollisuuksiin ja keskittyi maakohtaisten mahdollisuuksien paikantamiseen. Kun kasvavat markkinat oli tunnistettu, myyntiponnisteluita niissä lisättiin ja myynnin seuranta kokonaisuudessaan tiivistettiin. Kehitysohjelmissa keskityttiin erityisesti tuottavuuden parantamiseen, ja avainmittareiden kehityksen seuranta tiivistettiin jopa yhteen viikkoon. Henkilöstön johtamiskykyä parantavien koulutusten määrää lisättiin, ja esimerkiksi 300 keski- ja ylimmän johdon avainhenkilöä osallistui koulutukseen pääteemalla johtaminen vaikeassa ympäristössä. Lisäksi kenttäorganisaation 2500 esimiestä koulutettiin. Toimitusjohtaja korosti viestinnässään toistuvasti muutoksen näkemistä mahdollisuutena. Viestintä oli suoraa, uskoa valavaa ja uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseen kannustavaa. Kustannuksia hallittiin tiukasti, mutta myyntiä ja asiakaspalvelua tukevien välineiden kehittämistä jatkettiin. Yksi Koneen keskeisiä toimintatapoja oli säilyttää aktiivisuus asiakkaissa ja hakea rohkeasti uusia myyntimahdollisuuksia. Johtoa haluttiin tuoda lähemmäs markkinoita, joten organisaatiota madallettiin ja vastuita kirkastettiin. Huolimatta haastavasta globaalista taloustilanteesta, Koneen liiketoiminta kehittyi myönteisesti ja markkinaosuus suurilla markkinoilla, kuten Kiinassa ja Yhdysvalloissa, kasvoi. (Alahuhta 2015, 110-114.)

Yksi ennakkointityön keskeisistä ulottuvuuksista on liiketoiminnan riskien arviointi. Taulukon 1 avulla voidaan arvioida liiketoiminnan osa-alueita ja niiden mahdollisia muutoksia. Taulukko perustuu kysymykseen siitä, voivatko muutokset liiketoiminnan ydinosa-alueilla johtaa tilanteeseen, jossa kilpailijan kyky palvella asiakasta ja vastata heidän tarpeisiinsa on parempi.

	Oletukset nyt	Mahdolliset muutokset	Tulevaisuuden mahdollisuudet
Resurssit			
Kilpailijat			
Sidosryhmät ja heidän ensisijaiset tarpeensa			
Tuotteen/palvelun jakelutapa			
Sidosryhmien kokemat ominaisuudet			
Organisaation kyvykkyydet ja vahvuudet			

Taulukko 1. Liiketoiminnan riskien arviointitaulukko (mukaillen, McGrath 2019, 68)

Taulukossa arvioidaan niitä liiketoiminnan ydinosa-alueita, joissa tapahtuvat muutokset todennäköisimmin ennakoivat strategista käännekohtaa. Tällaisia muutoksia ovat

1. Kilpailtavissa resursseissa tapahtuvat muutokset
2. Muutokset resursseista kilpailevissa tahoissa
3. Muutokset tilanteessa, jossa kilpailu ilmenee
4. Löytyy korvaava tapa tehdä jokin työ tai työhön käytettävien resurssien määrä pienenee
5. Merkittävät muutokset kokemuksessa, joka tuotteen/palvelun käytöstä syntyy
6. Muutokset arvoa tuottavissa tekijöissä
7. Muutokset arvon tuottamiseen vaadittavissa kyvykkyyksissä ja/tai ominaisuuksissa
8. Muutokset jokaisessa osa-alueessa.

(McGrath 2019, 67-68, 94.)

4 Tutkimus johtamisen muutoksesta koronakriisissä

Tämän luvun tavoitteena on kuvata prosessi, jonka kautta päätelmät johtamisen muutoksesta johtamiskriisissä muodostuivat. Luvussa perehdytään niihin valintoihin, pohdintoihin ja vaiheisiin, joita tutkimuksen toteutus piti sisällään.

Luvussa käsitellään eri tutkimustyyppit, tutkimusmetodin valinta ja tutkimuksen toteutus. Koronakriisin vaikutukset yrityksen johtamiseen kuvataan, ja pyritään tuottamaan tiivistelmiä havainnoista toimeksiantajan käyttöön.

4.1 Tutkimustyyppit ja tutkimusmetodin valinta

Tutkimusotteet jaetaan tyypillisesti määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Näiden alla voi olla useita erilaisia tutkimusmuotoja. Tutkimusote ja tutkimusmuoto määrittävät, minkälaisia tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä tutkimuksessa voidaan hyödyntää. Tutkimuksessa voidaan yhdistää määrällistä ja laadullista tutkimusta, jolloin puhutaan moniotteisesta tutkimuksesta. (Kananen 2014, 20.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen keskeiset ominaisuudet on tiivistetty taulukoon 2.

	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Päätely	Deduktio	Induktio
Tutkimuksen tavoite	Yleistäminen, ennustaminen	Ymmärtäminen
Hypoteesit	Asetetaan tutkimuksen alussa	Luodaan tutkimuksen edetessä
Tutkimusotos	Suuri, edustava otos	Suppea, harkinnanvarainen otos
Aineistonkeruumenetelmät	Lomakkeet Strukturoidut haastattelut Kyselyt Systemaattinen havainnointi Kokeelliset tutkimukset	Haastattelut Osallistuva havainnointi Valmiit aineistot ja dokumentit
Tutkimuskysymykset	Strukturoidut kysymykset	Teemat Haastattelut Avoimet kysymykset
Vastaukset	Luvut	Teksti

Taulukko 2. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen keskeiset ominaisuudet, muotoiltu Kananen 2014 ja Heikkilä 2014 pohjalta

Taulukossa 2 tarkastellaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroavaisuuksia. Eroja on tarkasteltu päättelyn luonteen, tutkimuksen tavoitteen, asetettavien hypoteesien, tutkimusotoksen koon, aineistonkeruumenetelmien, tutkimuskysymysten tyyppin sekä vastausten muodon näkökulmista. Taulukko tiivistää keskeiset elementit kummastakin tutkimusotteesta ja auttaa tutkimusotteen arvioinnissa.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin. Se tutkii tapausten joukkoa, joista pyritään tekemään yleistyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu olemassa oleville teorioille, jotka selittävät ilmiötä, ja siinä testataan tutkimuksen alussa asetettavien hypoteesien paikkansa pitävyyttä. (Kananen 2014, 20.) Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen mikä, missä, paljonko, kuinka usein. Se pyrkii kuvaamaan ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta, ja sille on tyypillistä selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä, 2014.)

Kvantitatiivinen päättely on luonteeltaan deduktiivista, eli se etenee yleisestä yksittäiseen. Deduktiivinen tutkimus pyrkii soveltamaan olemassa olevia teorioita uusiin ilmiöihin, eli osoittamaan teorioita todeksi tutkimalla kokemuksia. Se perustuu tutkittuun tietoon ja teorioihin, ja ne ovat keskeinen edellytys deduktiivisen tutkimuksen toteuttamiselle. Deduktiivinen tutkimus etenee teorioista käytäntöön eli empiriaan, ja sitä voidaan nimittää teorialähtöiseksi tutkimukseksi. (Kananen 2014, 23, 25.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Määrällisen tutkimuksen perustuessa lukuihin, käyttää laadullinen tutkimus sanoja ja lauseita. Siinä pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiö mielekkäällä tavalla eikä se pyri yleistykseen. Tarkkaa viitekehystä ei ole eikä analyysiprosessia rajoita tiukat säännöt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi kulkee läpi tutkimusprosessin eri vaiheiden, ja se ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei aseteta tutkimuksen alussa testattavia hypoteeseja, vaan uusia hypoteeseja luodaan tutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 21-22.)

Kvalitatiivinen tutkimus tutkii pääasiassa prosesseja. Kiinnostus on merkityksissä ja ihmisten kokemuksissa reaali maailmasta ja se on usein luonteeltaan kuvailevaa eli deskriptiivistä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy aina suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä. Tutkimusmuotona se soveltuu hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa ilmiöstä ei vielä ole tietoa, teorioita tai tutkimusta, ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys, luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja, käytetään triangulaatiota tai ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus. (Kananen 2014, 22-23.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen päättely on tyypillisesti induktiivista. Siinä edetään yksittäisestä yleiseen, eli pyritään tekemään yleistyksiä yksittäisten tapausten pohjalta. Kerättävien havaintojen pohjalta pyritään tekemään yleistyksiä tai kehittämään teorioita. Induktiota voidaan nimittää aineistolähtöiseksi tutkimukseksi, sillä sen etenemissuunta on aineistosta (käytännöstä) teoriaan. Teorian ja käytännön vuorottelua kutsutaan abduktioksi. Se lähtee liikkeelle aineistosta eli ilmiöstä, mutta voi hyödyntää teoriaa. Abduktio tarkastelee asioita holistisesti eli kokonaisvaltaisesti. Sitä kutsutaan toisinaan päättelyksi parhaaseen saatavilla

olevaan selitykseen, eli kaikista mahdollisista selityksistä valitaan se, joka näyttää selittävän tutkittavan asian parhaiten. (Kananen 2014, 23, 25-26.)

Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät riippuvat käytettävästä tutkimusotteesta. (Kananen 2014, 20.) Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä tutkimuksessa ovat lomakekyselyt, pääosin strukturoiduilla kysymyksillä toteutetut haastattelut, puhelinhaastattelut sekä internet-kyselyt. Aineiston keruussa käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita ja vastausvaihtoehdot on annettu ennalta. Kvantitatiivisen tutkimusten aineistoa voidaan kerätä myös systemaattisin havainnoin ja kokeellisin tutkimuksin. (Heikkilä, 2014.)

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu suppeammalle, harkinnanvaraisesti kootulle otannalle. Aineistoa voidaan kerätä erilaisin haastatteluin, havainnoiden tai valmista aineistoa ja dokumentteja hyödyntäen. (Heikkilä 2014) Käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat haastattelut. Kysymysten asettelu on keskeisessä roolissa luotettavan tiedon saamiseksi. Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja. Suljettuihin kysymyksiin voidaan vastata hyvin lyhyesti, esimerkiksi kyllä tai ei. Avoimet kysymykset edellyttävät selittämistä ja niissä käytetään kysymyssanoja, kuten mitä, miksi, kuinka. Tunnelitekniikka, jossa lähdetään yleiseltä tasolta ja edetään yksityiskohtaiseen, sopii hyvin käytettäväksi teema-haastattelun yhteydessä. Tällöin teemat käsitellään yksi kerrallaan yleisestä yksityiseen. (Kananen 2014, 88-89.)

Haastattelut voidaan jakaa eri luokkiin riippuen siitä, miten tarkasti ne on strukturoitu. Mitä tarkemmin ilmiö tunnetaan, sitä yksityiskohtaisempia kysymyksiä voidaan esittää ja sitä strukturoidumpi on haastattelu. Eri haastatteluluokista suositaan usein teemahaastatteluja, sillä teemoittelu mahdollistaa aiheen rajaamisen mutta toisaalta antaa tutkijalle riittävästi tilaa. Teemahaastattelussa käytävät aihealueet määritellään etukäteen ja ne käydään haastateltavan kanssa läpi. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina, ja ne molemmat tuottavat hieman erilaista tietoa. Ryhmähaastattelussa ilmiöstä saatavaan tietoon sekoittuu ryhmän vaikutus, jolloin se antaa ensisijaisesti tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä. (Kananen 2014, 90-92.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtaminen yrityksessä muuttuu toimintaympäristön muuttuessa, mikä olisi mahdollistanut kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen tutkimusotteen valinnan. Teoriaa ja tutkimusta muutos- ja kriisiajan johtamisesta on runsaasti, joten testattava hypoteesi olisi ollut mahdollista löytää. Suurimman haasteen kvantitatiiviselle tutkimukselle olisi asettanut ilmiön globaalius. Koronaviruspandemiaan rinnastettavia maailmanlaajuisia kriisitilanteita on lähihistoriassa vähän. Esimerkkejä olisi mahdollisesti löytynyt maailmansotien ajalta tai johtamisesta finanssikriiseissä. Johtamisnäkemysten merkittävät muutokset

huomioiden vertailukohdan hakeminen vuosikymmenten takaa ei kuitenkaan tuntunut mielekkäältä.

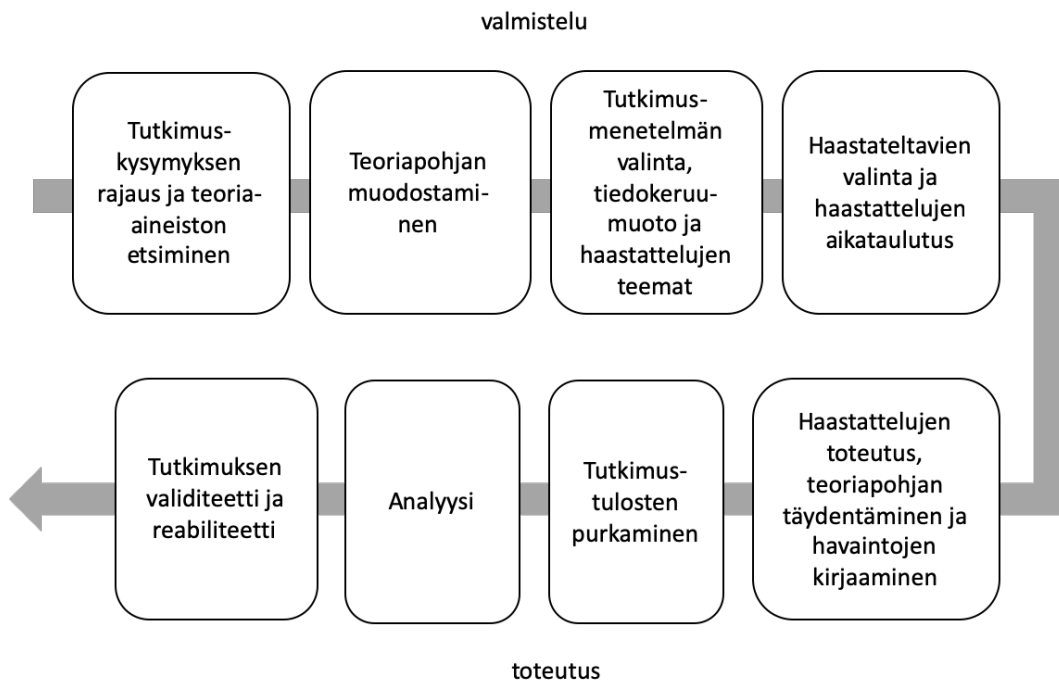
Merkittävimpänä tekijänä tutkimusotteen valinnassa olivat tutkijan henkilökohtaiset preferenssit. Koronakriisin johtamisvaikutusten syvällisempi tutkiminen ja ymmärtäminen tuntui kaiken kaikkiaan tutkimuskohteena kiinnostavammalta. Lisäksi kiehtoi tutkijan osallistuvampi rooli osana kvalitatiivista tutkimusta. Uudenlaisen ilmiön äärellä mahdollisuus tarkentaa ja varmistaa, että vastaukset oli ymmärretty oikein, tuntui olennaiselta. Näistä syistä tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus.

Tutkimuskysymykseksi muodostui, miten johtaminen muuttuu, kun toimintaympäristössä tapahtuu äkillisiä muutoksia. Tutkimuksessa pyrittiin kuvantamaan johtamistapa ennen kriisiä ja sen aikana, sekä tekemään arvio kriisin vaikutuksista toimeksiantajayrityksessä tapahtuvaan johtamiseen pidemmällä aikavälillä. Lisäksi mielenkiinnon kohteena oli, osattiinko kriisiä ennakoida, mistä merkeistä ja tapahtumista huomattiin kriisin realisoituminen ja mitä sitten tapahtui. Koska tutkimuksen kohteena oli äkillisesti syntynyt maailmanlaajuinen kriisitilanne, joka ei opinnäytetyön valmistuessa ollut vielä ohi, tutkimus rajattiin koskemaan ensisijaisesti kriisin aikana tapahtunutta johtamista.

Ensisijaiseksi tiedonkeruumuodoksi valittiin teemahaastattelut. Valinnan taustalla keskeisimpänä tekijänä oli pyrkimys rajata keskustelua niihin aihepiireihin, joihin kiinnostus ensisijaisesti kohdentui. Haastattelut toteutettiin kriisitilanteen ollessa vielä päällä, joten pidettiin mahdollisena, että haastateltaville olisi voinut syntyä tarve purkaa tuntojaan koronatilanteesta. Teemoittelun avulla pyrittiin pitämään keskustelu johtamisessa ja sen muutoksissa. Teemahaastatteluissa saatua tietoa rikastettiin toimeksiantajayrityksestä saaduilla dokumenteilla. Niiden ensisijainen tarkoitus oli auttaa hahmottamaan aikajanaa, jolla asiat tapahtuivat ja toisaalta syventämään tutkijan ymmärrystä laajuudesta, jolla ennakointi- ja strategiatyötä oli toteutettu.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kevään 2020 aikana. Tutkimusprosessista voidaan tunnistaa kaksi päävaihetta: tutkimuksen valmistelu ja tutkimuksen toteutus. Tutkimusprosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimusprosessin eteneminen

Prosessi käynnistyi tutkimuskysymyksen rajaamisella ja teoria-aineiston etsimisellä, jonka jälkeen muodostettiin teoriapohja. Tämän jälkeen valittiin tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruumuoto siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin käsiteltävän ilmiön luonnetta ja tutkimuksen tavoitetta. Samassa yhteydessä valittiin haastatteluteemat teoriataustaan pohjautuen. Viimeisenä valmistelevana toimenpiteenä valittiin haastateltavat ja aikataulutettiin heidän kanssaan haastattelut.

Tutkimuksen toteutusvaiheessa tehtiin haastattelut ja tehtiin niiden pohjalta täydennyksiä teoriapohjaan. Teoriapohja ei muuttunut merkittävästi, mutta sen sisältöä rikastettiin. Varsinaisten haastattelumuistiinpanojen lisäksi havaintoja kerättiin jatkuvasti ylös koko haastatteluprosessin ajan. Aineiston monipuolisuuden vuoksi tutkimuskysymykseen palattiin moneen otteeseen havaintoja kirjatessa. Olisi ollut helppoa harhautua sivupoluille, sillä mielenkiintoisia aiheita nousi esiin jatkuvasti. Haastatteluista saatua tietoa täydennettiin kevyellä materiaalianalyysillä aikajanan hahmottamiseksi ja varmistamiseksi. Materiaalianalyysissä tutustuttiin johtoryhmän 6.3. tilaisuudesta tehtyyn muistioon sekä uusien konseptien ja liiketoimintojen keskeisiin materiaaleihin. Kun haastattelut oli tehty, tulokset purettiin, jäsenneltiin ja lopulta visualisoitiin. Tulokset päädyttiin selkeyden vuoksi jäsentelemään suhteessa haastattelun teemoihin, mikä helpotti työvaiheen sujuvuutta. Tämän jälkeen analysoitiin tutkimuksen tulokset suhteessa esitettyyn teoriaan. Löydökset on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5. Lopuksi tehtiin vielä arvio tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viisi henkilöä yksilöhaastatteluin toukokuun 2020 aikana. Ihmisten kohtaamisiin liittyvistä rajoituksista johtuen haastattelut toteutettiin puhelimitse ja kullekin haastattelulle varattiin aikaa noin tunti. Koska kyseessä on johtamisen muutokseen liittyvä tutkimus, haastattelut kohdistettiin ensisijaisesti yrityksessä johtamistyötä tekeviin henkilöihin. Johtamisen arvioinnin näkökulman laajentamiseksi haastateltiin toimialajohdon esimiestä sekä johtoryhmäläisen alaista. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että otanta olisi mahdollisimman monipuolinen varmistaen, että haastateltavat henkilöt ovat kukin osallistuneet ilmiöön liittyvään toimintaan ja/tai päätöksentekoon. Haastateltavien henkilöiden valinnassa painotettiin roolin lisäksi toimialakokemuksen määrää, johtamiskokemuksen määrää sekä roolia kriisin aikana. Tavoitteena oli, ettei mikään kokemus yliajaisi toista vaan tutkimuksessa saataisiin muodostettua mahdollisimman monipuolinen kuva ilmiöstä.

Haastatelluista henkilöistä kolme kuului toimeksiantajayrityksen johtoryhmään ja oli ollut keskeisessä roolissa tekemässä päätöksiä koskien yrityksen toimenpiteitä koronakriisin aikana. Yksi haastatelluista viidestä henkilöstä toimi erään haastatellun johtoryhmäläisen alaisuudessa eikä ollut osa johtoryhmää, mutta oli keskeisessä roolissa. Hänen haastattelemisellaan pyrittiin saamaan näkökulmaa johtamistoimenpiteistä johtoryhmän ulkopuolelta. Viides haastateltu henkilö oli toimialajohtajan esimies ja konsernin johtoryhmän jäsen. Hänen haastattelullaan pyrittiin saamaan näkemyksiä ilmiöön konsernitasolta.

Kunkin haastateltavan kanssa käytiin läpi tutkimuksen tavoite, tutkimuksen eteneminen sekä teemat, joihin haastattelu painottuu. Haastateltaville kerrottiin, miten vastaukset käsitellään ja missä muodossa haasteltavan vastaukset tullaan lopullisessa työssä esittämään.

Haastattelut toteutettiin tunnelitekniikalla. Ensin haastateltavalle esiteltiin teema, jonka jälkeen haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan toimintaa teemaan liittyen omin sanoin. Haastateltavan kertomia asioita tarkennettiin esimerkiksi kysymysten ”miksi” ja ”miten asia x ilmeni” avulla tai pyytämällä kertomaan konkreettisia esimerkkejä. Johdattelevia kysymyksiä vältettiin. Osassa haastatteluja haastateltavaa pyydettiin kommentoimaan jotain toisen haastateltavan esittämää väittämää tarkennuksena antamaansa vastaukseen, esimerkiksi seuraavasti: ”Kollegasi kuvaili organisaationne sanalla itseohjautuva. Tarkoititko mahdollisesti tämän suuntaista vai jotain muuta?”. Lisäksi tutkijalla oli apunaan tukikysymyksiä, joiden avulla vastauksia oli mahdollista syventää ja tarkentaa.

Haastatteluissa pureuduttiin johtamistapaan ja sen muutokseen neljän teeman kautta. Ensimmäisessä teemassa pyydettiin haastateltavaa kuvailemaan yrityksen johtamistapaa ja -kulttuuria kriisiä edeltävältä ajalta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvä käsitys yrityksen johtamiselle ominaisista piirteistä ja käytännöistä, sekä oppia ymmärtämään yrityksen keskeisiä rakenteita ja päätöksentekoprosesseja. Haastattelun toisessa teemassa pureuduttiin

niihin tapahtumiin ja tehtyihin havaintoihin, jotka johtivat päätökseen alkaa toimia. Teeman avulla pyrittiin ymmärtämään, miten hyvin yritys osasi ennakoida lähestyvää tilannetta ja varautua siihen. Kolmas teema käsitteli johtamista muutoksessa. Kiinnostus oli erityisesti johtamisen rakenteissa ja toimintatavoissa sekä johtajien käytöksessä. Neljännessä teemassa haastateltavia pyydettiin sekä kuvailemaan, miten johtaminen muuttui kriisin aikana, myös arvioimaan johtamisen muutoksen mahdollisia pysyviä vaikutuksia omaan ja yrityksen johtamiskäytäntöihin tulevaisuudessa.

4.3 Johtamisen muutos ja johtaminen koronakriisissä

Yrityksen johtamistapaa ja -kulttuuria kuvailtiin muun muassa sanoilla avoin, kommunikoiva, keskusteleva ja vapaa. Isot päätökset on pyritty tekemään yhdessä, ja esimerkiksi strategia ja siihen liittyvät materiaalit ovat avoimia kaikille. Tiukkaa hierarkiaa ei ole, ja töitä tehdään monipuolisesti eri rooleissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Osittain tähän vaikuttaa yrityksen rakenne, joka koostuu tulosvastuullisista asiakkuustiimeistä, joissa jokaisessa työskentelee ihmisiä eri rooleissa. Päätöksentekoa on pyritty laajentamaan, ja ylimpänä päättävänä foorumina toimii ohjausryhmä, johon kuuluu ylimmän johdon lisäksi tukifunktioiden ja asiakastiimien jäseniä. Johtoryhmän rooli on ensisijaisesti varmistaa strategian toteutuminen. Matalasta hierarkiasta huolimatta ylimmän johdon rooli koetaan tärkeäksi ja eräänlaiseksi esikuvaksi: ”Koko yrityksen fiilis ja tunnelma lähtee johtoryhmän tasolta. On tosi paljon meidän käsissä, miten ihmiset esimerkiksi kokevat työnsä arvostuksen.” Johtajan roolia ylipäänsä kuvailtiin monella tapaa. Roolin koettiin olevan erilainen riippuen, minkä suhteen sitä tarkastellaan. Organisaation ylimmille tasoille mentäessä vastauksissa korostui johtajan kyky haastaa, tuottaa näkemystä ja kehittää oma-aloitteisesti. Samaan aikaan: ”Kun on tulosvastuu, niin luvut on mukana.”

Työntekijöille on annettu mahdollisimman vapaat kädet tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä piirre on yhteinen sekä toimeksiantajayrityksessä että konsernissa, johon se kuuluu. Johtajan roolissa korostui valmentava ote ja kasvun tukeminen: ”Keskityn tosi paljon ihmiseen ja miten hänestä saadaan paras potentiaali irti pitkällä aikavälillä. Minulle on tärkeää, että ihminen uskoo itseensä ja siihen, mitä teemme.” Moni haastateltava kuvaili itseään ihmisjohtajaksi ja tärkeimmäksi tehtäväkseen auttaa alaisiaan onnistumaan omassa työssään. Yhteisen vision merkitystä korostettiin, ja se on ollut keskeinen osa johtamista. Yritystä on johdettu tarinan voimalla, ja painotettu isoa kuvaa ja visiota. Osa kuvaili johtamiskulttuuria yksinkertaisemmin: ”Tavoitteet on kirkaat ja niitä kohden mennään.” Toistuvia johtamista kuvailevia sanoja ja ilmauksia olivat valmentava, empatia, vapaus, tavoitteet ja ihmiskeskeisyys.

Lähivuosina on toteutettu isoja muutoksia, jotka ovat johtaneet muun muassa työntekijöiden vapauden ja vastuun lisääntymiseen. Tällä on ollut vaikutuksia johtamiseen. Muutosjohtaminen on ollut suurella roolilla ja haastatteluissa mainittiin muun muassa asennemuutoksen tukeminen johtajan keskeisenä vastuualueena. Muutos ei ole ollut kivuton, ja rooleissa ja vastuissa koettiin edelleen jonkin verran päällekkäisyyksiä: ”Johtamisjärjestelmä on hakenut muotoaan, olemme kasvaneet nopeasti, joten myös johtamisjärjestelmän on pitänyt sopeutua. --- Jonkin verran on ollut katvealueita ja päällekkäisyyksiä kokonaisuudessa.” Uudenlaista kulttuuria on rakennettu onnistuneesti: ”Olemme onnistuneet luomaan itseohjautuvuuden kulttuuria, mistä on nyt (koronatilanteessa) ollut varmasti apua verrattuna siihen, että olisimme tosi hierarkkinen.” Haastatteluista kävi ilmi, että seuraavia askeleita oli valmisteltu, ja johtamisen kehittämisen painopistealueet oli tunnistettu. Tarkoituksena oli alkaa kehittää syvemmän tason taitoja, kuten neuvotteluosaamista.

Haastatteluissa korostui vahva fokus kehittämiseen ja innovointiin. Kulttuurin kehittämisen ohella oli tehty panostuksia uusien liiketoimintojen ja liiketoimintamallien kehittämiseen. Tämän tärkeyttä korostettiin erityisesti jatkuvuuden, tulevaisuuden liiketoiminnan ja kasvumahdollisuuksien löytämisen näkökulmasta. Haastatteluista kävi ilmi, että toimialajohtajalla on ollut suuri vaikutus siihen, mistä uusia mahdollisuuksia haetaan: ”Hänellä on innovatiivinen lähestymistapa ja pystyy ajattelemaan asioita eri tavalla kuin mitä aikaisemmin on ajateltu. Tuo paljon uutta tekemiseen. Hänen tapa kehittää liiketoimintaa on aika epälineaarinen - hän hakee kulmakerrointa jollain muulla tavalla kuin entisellä tavalla tekemällä.” Tähän liittyen ilmeni, etteivät alalla pitkään olleet aina suhtaudu tapaan kehittää liiketoimintaa yhtä ennakkoluulottomasti. ”Meillä on vähän jatkuvaa tasapainottelua sen suhteen.”

Ensimmäiset hiljaiset signaalit havaittiin loppuvuodesta 2019, mutta ne eivät vielä johtaneet toimenpiteisiin. ”Kollegani kanssa puhuttiin joulun korvilla ja mietittiin, mikähän mahtaa olla. Todettiin, että olemme aika työvoimavaltainen ala ja jos pandemia tulisi, voisi vaikuttaa meihin paljon koska sairaslomat ovat meillä iso riskitekijä.” Vaikutusten mittakaavaa ei kuitenkaan osattu edes kuvitella, eikä signaaleja vielä tuolloin otettu kovin vakavasti. Hieman myöhemmin alettiin havaita jonkinasteista liikehdintää: ”Esimieheni totesi ensimmäisenä, että tästä tulee iso juttu. Tämä puhelu muutti omaa suhtautumista, ja kommentin pohjalta aloin tehdä jyrkempiä varautumissuunnitelmia.” Tilannetta seurattiin johtoryhmässä muutamia viikkoja ja joitakin alustavia toimenpiteitä tehtiin ennen kuin kriisi lopulta iski. Maaliskuun ensimmäisellä viikolla valjastettiin myyntityötä tekevät soittamaan asiakkaille. Tuolloin asiakkaat olivat vielä voimakkaasti sitä mieltä, että mitään kriisiä ei synny. Suhtautuminen alkoi hiljalleen muuttua, ja linjattiin, että asiakkaiden kättelyä ja halailua tulisi vähentää.

Johtoryhmän voimin asiaa käsiteltiin laajemmin 6.3.2020, jolloin tehtiin skenaariotyötä koronan varalta. Nähtävissä oli tuolloin ”pientä himmailua ja liikehdintää” muttei mitään

sellaista, joka olisi antanut suurempaa aiheutta huoleen. Kevyimmän skenaarion toteutumista pidettiin epätodennäköisenä ja rajuin skenaario tuntui hyvin kaukaiselta.

Hallituksen tiedotustilaisuus 12.3.2020 oli käännteentekevä hetki. ”Osasin varoittaa omaa porukkaani hallituksen tiedotustilaisuuden aikana. Yritin nukkua vielä yhden yön hyvin koska tiesin, että nyt alkaa rytistä. 12 tunnissa koko maailma muuttui.” Seuraavana päivänä puhelimet ”soi kovempaa kuin koskaan”, ja niiden aiheena olivat peruutukset. Viikon aikana sulsi 80 % liikevaihdoista. Kriisin nopeus ja laajuus tuntui edelleen käsittämättömältä, ja yllätti koko johtoryhmän.

Koronakriisi paljasti aukkoja raportointijärjestelmissä. ”Tässä korostui peräpeilin mittareiden hyödyttömyys. --- Mikään meidän mittareista ei indikoinut millään tapaa muutosta. Mikään mittari ei ollut riittävän reaaliaikainen. Raportointijärjestelmissä tilanne näytti normaalilta silloinkin, kun meillä oli iso kriisi jo päällä.”

Koska tehdyt skenaariot olivat niin kaukana tilanteesta, jonka korona lopulta aiheutti, ei suunnitelmista tai skenaariotyöstä sinällään koettu olevan hyötyä. Hyötyä sen sijaan oli aiemmin harjoitellusta Critical Incident Management -mallista. CIM-mallin avulla oli aikaisemmin harjoiteltu toimimista erilaisissa kriisitilanteissa, kuten tilanteissa, joissa kaikki järjestelmät hajoavat tai sitä, miten priorisoidaan hädässä. Priorisointikyky oli keskeinen taito koronakriisin aikana. Toimialajohtaja kuvasi kriisiharjoittelua seuraavasti: ”Aviate, navigate, communicate. Jos on aikaa yhteen asiaan, keskitytään lentämiseen. Tätä olimme harjoitelleet, joskin päivävästaisessa tilanteessa, jossa töitä oli ihan liikaa. Tämä harjoitus kuitenkin osoittautui kriittisen tärkeäksi. Kun kerroin, että on CIM-tilanne, kaikki ymmärsivät heti, mistä on kyse.”

Haastattelujen perusteella voidaan tunnistaa tiettyjä vaiheita kriisin ensimmäisten askelten johtamisesta.

Aluksi tehtiin nopea päätös, mitä lähdetään tekemään. Perjantaina 13.3.2010 toimialapäivässä oli tarkoitus työstää strategiaa, mutta suunnitelmasta luovuttiin edellisenä päivänä ja ”käytännössä tehtiin asiakastyötä yhdessä koko päivä”. ”Tähtäsimme vain vahinkojen minimointiin: aviate, navigate, communicate.” Aiemmin harjoiteltu CIM-työskentely käynnistyi välittömästi. ”Ensin ohjeistimme oman porukan tosi yksinkertaisesti ja suoraviivaisesti. Haastattelun johtoryhmäläisen alainen kertoi haastattelussa, että linjauksia tuli heti johtoryhmältä liittyen siihen, mistä pidetään kiinni ja miten toimitaan. Annettiin esimerkiksi lupa siihen, ettei asiakkaiden kysymyksiin tarvinnut vielä osata vastata mitään.

”Osa ihmisistä puhkesi heti kukkaan ja heille annettiin saman tien lisää vastuuta. Yhteisen päivän ansiosta näimme tosi nopeasti, ketkä pystyy kantamaan vastuuta. Silloin emme tienneet onko oikea ratkaisu pitää yhteistä päivää mutta jälkikäteen ajateltuna se oli meille iso onni onnettomuudessa.” Haastateltavat korostivat toimialajohtajan roolia kriisin iskettyä:

”Toimialajohtajan rooli on ollut tosi tärkeä siinä, miten onnistui näyttämään suunnan heti. Meillä porukka on kyllä itseohjautuvaa, mutta silti tarvittiin epätoivon hetkillä vahvaa suuntaa ja johtajaa, joka valaa uskoa porukkaan.”

Päätös siitä, mihin tekeminen keskitetään syntyi nopealla mietinnällä. Pohdittiin liiketoiminnan jatkuvuutta uhkaavat seikat, ja etsittiin niihin ratkaisut. Ensimmäiset linjaukset syntyivät hyvin nopeasti.

Johtamisen vaiheita kuvattiin haastatteluissa seuraavasti: ”Ensin vältetään lisävauriot ja eristetään se, jossa on jotain haastetta, jottei pääsisi eskaloitumaan muualle. Johtamisen sykli myös lyhenee merkittävästi. Mitkä on hiljaisia signaaleita, keihin asiakkaisiin pitää olla yhteydessä, mitä tietoa tarvitaan, miten kerrotaan tästä meidän ihmisille, kenen toimesta, ... Tämä varmistaa meillä reagointinopeuden ja mahdollisimman hyvän tietopohjan, jottemme lamaannu. Liikettä pitää olla.” Työntekijät jaettiin kahteen porukkaan: ”Aviate-porukka etsi väsymättä, mitä liiketoiminnasta jää jäljelle: onko asiakkaita, joissa on pitoa, ja oli niitäkin - ”vain” 80 % asiakkaista katosi.

Toinen puoli työntekijöistä, ”navigate-porukka”, alkoi miettiä uusia konsepteja ja palvelumalleja, kun tilannekuva alkoi muodostua. Haastatteluissa korostettiin herkkyyttä kriisissä piilevien mahdollisuuksien näkemiseen.

Liiketoiminnan kehittämistä ei luovuttu, vaan kriisin seurauksena käynnistettiin täysin uusia liiketoimintoja. Aluksi kaikki hankkeet pysäytettiin noin kolmeksi päiväksi, jotta saatiin muodostettua tilannekuva ja nähtiin, mitä kannattaa kehittää. Noin puolet kehityshankkeista oli saanut alkunsa ennen kriisiä ja noin puolet syntyivät kriisin seurauksena. ”Mikään minkä tekemisessä kestää yli 24h ei kiinnostanut tehdä. Meidät yllätti myös se, että miten tehokkaasti pystymme työskentelemään, kun on pakko.”

Yrityksen kriisijohtamisen vaiheet on kuvattu seuraavassa kuviossa 6.



Kuvio 6. Kriisin johtamisen vaiheet

Kuviosta 6 näkee tilannekuvan muodostumisen käynnistyneen samaan aikaan, kun käynnistettiin lisävaurioiden minimointi. Tämä toimintamalli eroaa aikaisemmin esitetyistä teorioista,

joissa tilannekuva muodostetaan ennen toimintaa. Koronakriisitilanteessa yrityksellä ei ollut mahdollisuutta muodostaa tilannekuvaa ensin, sillä sen muodostamiseen vaadittavaa tietoa ei ollut. Sen sijaan toiminnan fokus päätettiin nopeasti, ja lisävaurioiden minimointi käynnistettiin heti. Tilannekuva muodostettiin toiminnan aikana ja sitä päivitettiin jatkuvasti tiedon lisääntyessä. Muodostuvan tilannekuvan perustella tehtiin päätöksiä suunnasta.

Johtamisen aikajänne kriisissä tiivistyi merkittävästi. ”Kun pysähtyminen on tehty ja tilanne on olemassa, suuntaa pitää sitten ohjata ihan käsiohjauksella.” Johtamisen frekvenssissä menttiin viikko- ja kuukausitasolta minuuttitasolle. ”Oltiin tosi iholla koko ajan. Tosi kovalla sykkeellä koko ajan. Whatsapp-ryhmiä syntyi koko ajan. --- Tehtiin ihan ympäriryöretä päivää.” Kohtaamisista pidettiin kiinni, vaikka poikkeuslaki pakotti siirtymään täysin etätöihin. Palavereista ei luovuttu, mutta ne järjestettiin etänä. Päivittäiset yhteiset foorumit olivat pitkään käytössä. Kahden kuukauden kuluttua kriisin alkamisesta ohjausryhmä kokoontui edelleen kolmesti viikossa.

Ylin johto tuli lähemmäs operatiivista toimintaa. Tämä auttoi rauhoittamaan tilannetta ja loi turvallisuuden tunnetta. Tiiviimpi operatiivisen tason yhteistyö ylimmän johdon kanssa koettiin tärkeänä. Samaan aikaan johtoryhmän välinen vuorovaikutus vähentyi: ”Kukin joryläinen toimi aika pitkälti tahollaan ja homma toimi hyvin niin.” Toisaalta yksi haastateltavista kertoi kaivanneensa enemmän vuorovaikutusta johtoryhmän kesken.

Johtamistapa muuttui valmentavasta käskevämmäksi. ”Toimin tosi eri tavalla kuin tyypillisesti. Keskityin puhumaan lyhyesti ja vain pelkät asiat. ---Tästä oli coachaus tosi kaukana. Tää ei vaan oo se tilanne kun kysyt alaisiltasi, että miten itse toimisit.” Eräs haastateltava kuvasi johtamisen muutosta työnjohdolliseksi. ”Selvitä, kysy, tarkista.” Kolmas haastateltava kuvasi johtamisen painopisteen siirtyneen yksilön kasvusta yhteisten asioiden hoitamiseen. Toimialajohtaja kuvailee johtamisen muutosta johtamisjärjestelmän kääntämiseksi ympäri. Vapauden sijaan alettiin antaa selkeitä ohjeita.

Ylimmän johdon asennoituminen kriisiin auttoi luomaan uskoa: ”Tässä tilanteessa meidän johtajan positiivisuus ja usko tulevaan on ollut korvaamatonta. Me ei oltais selvitty ilman häntä.” Merkittäväksi nostettiin konsernijohdolta tullut kannustus, luottamus tulevaan sekä konkreettinen apu. Tämä auttoi vahvistamaan taisteluhenkä entisestään. ”Missään kohtaa ei tullut viestiä, ettei tästä selvitä.”

Taistelutahto oli voimakas. ”Ei olla missään vaiheessa heitetty hanskoja tiskiini. Tää on niin kuin perhe, joka pitää pelastaa.” Samaan aikaan oma jaksaminen on ollut koetuksella, vaikka moni kuvaileekin paineensietokykyään keskivertoa kovemmaksi. Yksi haastateltavista totesi ääneen, ettei omaa väsymystä voi kriisitilanteessa näyttää alaisilleen. Toimialajohtaja nosti haastattelussa esiin, että jälkikäteen ajateltuna olisi rakentanut heti alusta systematiikan sille, että johtaminen tarvittaessa pyörii ympäri vuorokauden. Tiiviin frekvenssin ylläpito on

raskasta, ja jos kriisi olisi kestänyt akuuttina kuukausia, johtamisjärjestelmä ei olisi kestänyt sitä.

Roolit levenivät, missä kohtaa monipuolisen osaamisen merkitys korostui. ”Olen päässyt jotenkin myös omalle vahvuusalueelleni. Ymmärrän jokaisen nippelin mitä täällä tehdään ja siitä on ollut apua.” Monipuolisen osaamisen ohella joustavuus on ollut tärkeää: ”Kaikki on olleet koko ajan valmiita tekemään kaikkea.” Kyky tarttua toimeen ja toimia itsenäisesti on korostunut. ”Päätöksiä ravisteltiin hihasta joka tunti, ei ollut aikaa analysoinnille eikä kukaan osannut kertoa mikä olisi oikea tapa.” Itseohjautuvuutta on vaadittu myös johtoryhmän ulkopuolelta: ”Tällaisessa epävarmassa tilanteessa jokaisen pitää tuoda oma panos. Ei voi jäädä seisoskelemaan tai odottelemaan valmiita vastauksia. Nyt on varmasti otettu tässä vielä loikkaa (verrattuna aikaan ennen korona).”

Muuttuvat tilanteet ja linjaukset haastoivat johtamista. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta ”sumussa lentämiseksi”. Etenkin alussa tieto muuttui nopeasti, ja aamupäivän aikana tehty työ saattoi olla turhaa iltapäivällä. ”Epävarmuuden määrä oli ihan käsittämätöntä. Väärää tietoa oli tosi paljon.” Poikkeuslain käyttöönottoon liittyvät lakimuutokset vaikuttivat merkittävästi henkilöstöalalla toimivan yrityksen liiketoimintaan, mikä vaati henkilöstöltä nopeaa omaksumista.

Liikkeessä pysyttiin jatkuvasti, ja tahti oli tiukka. ”Me ollaan nyt keskitytty tosi paljon vaan tekemiseen, normaalisti ehkä ollaan suunniteltu enemmän. Nyt ollaan yhtäkkiä saatu tehtyä tosi paljon, rakennettua uusia konsepteja ja tuotteistettua. Tämä on pakottanut minutkin hyväksymään, ettei aina voi olla niin systemaattista vaan hämärää on koko ajan.” Haastateluissa nostettiin esiin johtajan merkitystä liikkeen alulle panemisessa. Eräs haastateltava kertoi panneensa merkille, että moni yritys näyttää lamaantuneen täysin. Hän painotti johtajan kykyä kannustaa ja saada aikaan liikettä. Moni haastateltava korosti priorisointikyvyn merkitystä kriisissä toimimisessa. Moni kertoi kehittyneensä priorisoinnissa kriisin aikana. ”Vaatinut tosi kovaa priorisointia sen suhteen, että minkä miljoonasta asiasta tekee ekana.” Eräs haastateltava kuvasi toimintaansa kriisissä seuraavasti: ”Yksi kerrallaan kylmästi purkamaan.”

Poikkeuslain käyttöönoton aiheuttama siirtyminen täyteen etätyöskentelyyn vaikutti kokonaisuuteen haastateltavien mukaan yllättävän vähän, vaikka se kavensi käytettävissä olevien johtamistyökalujen määrää. On huomioitava, että kriisitilanteessa toiminnan fokus oli poikkeuksellisen selvä ja liiketoiminta oli huomattavasti pienempää. Monia suuren yrityksen ongelmia ei kriisitilanteessa ollut. Eräs tiedostamaton muutos tapahtui: ”Siirryimme puhelusta video-puheluihin, jotta näkisimme kasvoja.” Tilanteen kokonaisuuden haasteista oltiin tietoisia: ”Tilanne on tosi vaikea monelle kun lapset ovat mukana palavereissa, iso henkinen kuorma tuntee riittämättömyyttä moneen suuntaan.”

Haastatteluissa nousi esiin vahva keskinäinen luottamus. Osa haastatelluista koki, että aiemmin rakennettu vahva luottamus alaisten välillä mahdollisti jyrkemman toiminnan kriisin aikana. Luottamus nousi esiin haastateltavien kuvaillessa siirtymistä etätööhön. Lisäksi vastauksissa korostui luottamus kollegoiden ammattitaitoon ja siihen, että jokainen haluaa tehdä parhaansa. ”Kaiken pohjalla meillä on vahva luottamus, se on jotenkin näkynyt.”

Haastateltavat arvioivat osittaisen etätöyöskentelyn jäämään pysyväksi käytännöksi kriisin jälkeen. ”Suhtautuminen etätööhön on muuttunut. Nykyään ajattelen niin, et voi olla järkevämpääkin tehdä enemmän etänä.”

Ylimmän johdon haastatteluissa nousi esiin riskien hallinta ja tuleviin muutoksiin varautuminen. Jatkossa varaudutaan tarkemmin ennalta mahdollisiin uusiin poikkeustilanteisiin ja luodaan varautumissuunnitelmia. ”Kyllä omalle agendalle joutuu tämän tiimoilta ottamaan sen, että jos jotain poikkeavaa tapahtuu.” Haastatteluissa mainittiin, että liiketoiminnan tukipilareita tulee jatkossa olemaan enemmän, jottei olla niin voimakkaasti yhden toiminnan varassa.

Kriisillä tulee mahdollisesti olemaan vaikutuksia organisaation rakenteeseen. Toimenkuvien rajojen hämähäyryttyä kriisin aikana, ei paluu vanhaan malliin välttämättä suju itsestään. Kriisin päätyttyä tulee arvioitavaksi, miltä organisaation tulee jatkossa näyttää. Tulevaa organisaatorakennetta koskevassa pohdinnassa nousi esiin, miten jatkossa osataan huomioida ja hyödyntää ihmisissä tapahtunut kasvu ja kehitys. Pidettiin todennäköisenä, että työtehtävät tulevat muuttumaan.

Kriisi on osoittanut kellotaajuuden, jolla asioita voidaan parhaimmillaan saada aikaan. Valmiin ja täydellisen tavoittelemisen sijaan on opittu, että toisinaan tärkeintä on saada asioita tehtyä: ”Olemme oppineet, että voimme saada asioita tosi nopeasti eteenpäin. Jatkossa ei voi olla mitään selityksiä sille, ettei vaikka saada palvelua konseptoitua.”

Yksi konkreettisista johtamisen muutoksista liittyy vuorovaikutukseen. Tiukkuus, suoruus ja avoimuus ovat lisääntyneet, ja aiemman hyvin ihmisläheisen johtamisen rinnalle tulee mahdollisesti suurempaa linjaa. Eräs haastateltava kuvailee muutosta omassa johtamisessaan: ”En palaa arkeen samanlaisena johtajana. Jatkossa rajaan omaa tekemistäni tarkemmin. Uskallan vaatia enemmän ja delegoin herkemmin. Olen jatkossa varmasti suorapuheisempi kuin mitä aikaisemmin.”

Moni haastateltava on kokenut kehittyneensä kriisin aikana merkittävästi. ”Epävarmuuden siemämisen kynnyks on kasvanut. Pitää pitää fokus kirkkaana eikä antaa oman ahdistuksen ja pelon viedä tilaa.” Osa näkee kriisin kasvattaneen omaa ammatillista itsetuntoa ja osoittaneen vahvuuksia. Tarvetta oman osaamisen todisteluun ei enää ole: ”Oma itseluottamukseni johtamiskykyyni on kasvanut. Aloin luonnostani tehdä oikeita asioita hyvin ja hyvillä tuloksilla. Oma ammattitaito on ollut koetuksella tämän kriisin aikana, mutta toisaalta tämä on myös

osoittanut oman osaamisen laajuuden.” Kriisi paljasti liiketoiminnan ja osaamisen heikkoudet: ”Nyt tiedetään missä ollaan sysihuonoja. Niin kuin vaikka raportointi. Mikään meidän hienoista, kalliista forecast-raporteista ei kertonut mitään.”

Kriisi on laajentanut omaa katsontakantaa ja haastanut totuttuja näkemyksiä esimerkiksi johtamistyyliin ja etätyöhön liittyen. Eräs haastateltava kuvaa omaa oppikokemustaan seuraavasti: ”Ihan pienistä ongelmista en enää hätkähdä tai ota stressiä. Tietyllä tapaa olo on myös tosi vapautunut. Näen eri tavalla uusia mahdollisuuksia ja polkuja. Olin niin vahvasti tietyissä putkessa ja suunnassa ja se meni nyt uusiksi, mutta näen paljon mahdollisuuksia.”

Jokainen haastateltava piti kriisitilannetta äärimmäisen vaativana. ”Tiukin paikka oman uran aikana.” Kukaan ei kuitenkaan pitänyt tilannetta mahdottomana, vaan kriisi nähtiin mahdollisuutena kehittää ja testata omaa osaamista. ”Omaksun uuden ajatuksen aika nopeasti ja pystyn toimimaan sen perusteella. Innostun omasta työstäni ja siitä onnistumisesta, joten näin tämän tilanteen mahdollisuutena laajentaa omaa osaamista.” Osa kokee haastavat tilanteet vahvuutenaan: ”Koen että olen vahvimmillani vaikeissa tilanteissa kuten tämä. Mahdoton tehtävä innostaa.” Vaikuttaa siltä, että kriisissä toimiminen on sitä helpompaa, mitä haastavampia tilanteita on käynyt läpi aikaisemmin. Ne haastateltavat, joilla on aiempaa kokemusta kriisitilanteista ja etenkin niiden johtamiseen liittyvän vastuunkannosta, suhtautuivat kriisiin leikkisämmin.

Tutkimuksen aikana havaittiin vastakkainasettelua tiukan operatiivisen osaamisen ja ennakkoluulottoman innovoinnin välillä. Kriisin aikana molempien osaamisten tärkeys tuntui korostuvan. Tarvittiin vahvan toimialatuntemuksen omaavia henkilöitä, jotka pystyvät johtamaan päivittäistä työtä tarkasti ja itsenäisesti. Samaan aikaan oli tarve rohkealle, kokeilevalle asenteelle ja kyvylle luoda uutta. On mahdollista, että kriisi auttoi kehittämään organisaation kulttuuria suuntaan, jossa sen nämä kaksi ominaispiirrettä kohtaavat aiempaa sopuisammin.

Tutkimustulosten keskeiset havainnot teemoittain on koottu taulukkoon 3.

Teema 1. Kriisiä edeltävä johtamistapa ja kulttuuri	Teema 2. Toiminnan muutokseen johtaneet havainnot ja tapahtumat	Teema 3. Muutoksessa johtaminen	Teema 4. Johtamisen muutos ja arviot koronaviruksen vaikutuksista johtamiseen pidemmällä aikavälillä
<ul style="list-style-type: none"> - Avoin, keskusteleva, vapaa - Matala hierarkia - Johdon merkitys suuri - Selkeä suunta mutta vapaat kädet toimia - Yksilöiden vahvistaminen - Valmentava johtaminen - Innovointi, vahva fokus liiketoiminnan kehittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> - Varhain havaitut hiljaiset signaalit - Pitkään käsitys, ettei tule vaikuttamaan merkittävästi (myös asiakkailta) - Skenaariot 6.3.2020, kriisin vaikutusten laajuuden arviointi meni metsään - Mittarit eivät indikoineet muutosta, raportointijärjestelmä pysynyt muutosten tahdissa - Kriisi konkretisoitui yhtäkkiä - Skenaarioista ei ollut mitään hyötyä, mutta aiemmin harjoiteltu critical incident management oli avuksi kriisissä 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokuksen kirkastaminen - Selkeät ohjeet - Valmentavasta käskevään - Vastuualueiden laajentuminen - Johtamisjärjenteen tiivistyminen - Johto lähemmäs operatiivista tasoa - Johtoryhmän itsenäisyys työskentelyssä, johtamisen fokus operatiivisella tasolla - Kannustaminen, usko tulevaan - Todella nopea uuden luominen 	<ul style="list-style-type: none"> - Etätyöstä osa arkea - Ennakointi, varautuminen - Luottamus itseen ja osaamiseen vahvistunut - Kellotaajuus - Lupa olla jatkossa tiukempi ja vaatia enemmän - Pehmeä linja hyvä, mutta näyttänyt selvästi myös autoritäärisen johtamisen rauhoittavan vaikutuksen - Mahdolliset rakenteelliset vaikutukset

Taulukko 3. Keskeiset havainnot teemoittain

Taulukkoon on kerätty kunkin teeman alle haastatteluissa nousseet keskeisimmät havainnot edellä kirjatun mukaisesti. Taulukon avulla voidaan tiiviisti havainnollistaa tutkimuksen löydöksiä ja teemoissa esiin nousseita asioita.

Haastattelun teemat olivat samat jokaiselle haastateltavalle. Haastateltavan asema ja johtamiskokemus vaikuttivat jonkin verran näkökulmaan ja laajuuteen, jolla haastateltava teemaa lähestyi. Haastattelun teemoja ja vastausten sisältöjen vaihteluvälejä haastateltavien välillä voidaan kuvata taulukon 4 esittämällä tavalla.

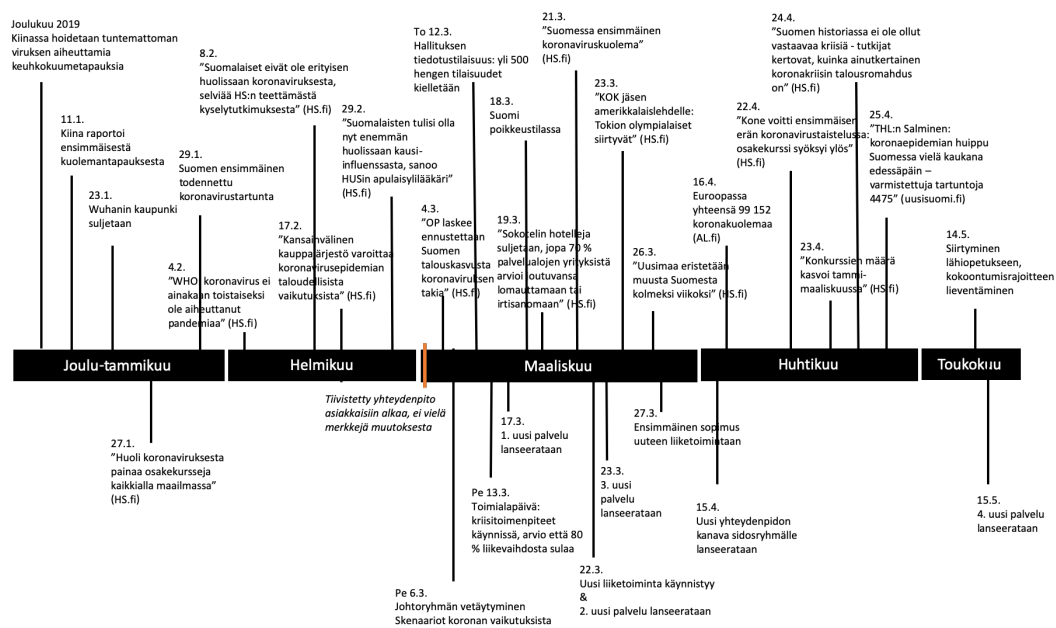
Teema	Kriisiä edeltävä johtamistapa ja kulttuuri	Toiminnan muutokseen johtaneet havainnot ja tapahtumat	Muutoksessa johtaminen	Johtamisen muutos ja arviot koronaviruksen vaikutuksista johtamiseen pidemmällä aikavälillä
Toimiala- ja konsernijohto	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajuuden arvopohja - Johtajan rooli - Johtamisen tavoitteet - Johtamistyyli - Henkilökohtaiset ominaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Riskien arviointi - Ensimmäiset merkit - Ennakoinnin merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> - Tilannekuva ja suunta - Johtamisen rakenteet ja organisoituminen - Lyhyt ja pitkä aikaväli 	<ul style="list-style-type: none"> - Varautuminen, ennakointi - Johtamisjärjestelmä - Johtamistyyli
Johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisen tavoitteet - Johtamistyyli - Henkilökohtaiset ominaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäiset merkit 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorisointi, lyhyen aikavälin varmistaminen - Johtamisen fokus - Suhde kollegoihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamistyyli - Henkilökohtainen kehittyminen - Rakenteet
Johtoryhmäläisen alainen	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamistyyli 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäiset merkit 	<ul style="list-style-type: none"> - Oma rooli ja työnkuva - Tekemisen fokus - Suhde kollegoihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtainen kehittyminen - Rakenteet

Taulukko 4. Vastausten painottuminen toimenkuvittain

Toimialajohtajan ja hänen esimiehensä vastauksissa tarkastelun aikajänne oli pidempi ja niissä huomioitiin laajemmin kriisin jälkeinen aika. Vastauksissa pohdittiin muita enemmän jatkuvuutta ja systematiikkaa. Pohdinta kaiken kaikkiaan oli laajempaa, ja esimerkiksi

johtamistapaa arvioitaessa menttiin syvälle johtajan rooliin ja arvopohjaan. Johtoryhmän vastauksissa painottui ryhmään ja sen johtamiseen liittyvät rakenteet ja pohdinnat. Vastaukset olivat operatiivisempia, aikajänne lyhyempi ja henkilökohtainen näkökulma painottui mitä lyhyempi johtamiskokemus haastateltavalla oli. Vaihtelusta huolimatta täysin eriäviä näkemyksiä ei ollut, vaan haastateltavien kokemukset olivat melko yhtenevät.

Haastattelujen avulla yrityksen toimenpiteet voidaan asettaa koronaan etenemisen kanssa aikajanelle. Kuviossa 7 on yhdistetty uutisointi yrityksen keskeisten toimenpiteiden kanssa. Yrityksen toimenpiteet on asetettu aikajanan alapuolelle.



Kuvio 7. Yrityksen toimenpiteet ja koronan eteneminen aikajanelle

Kuviosta käy hyvin ilmi, miten ristiriitaista tietoa koronasta välittyi mediassa. Vielä viikko ennen hallituksen tiedotustilaisuutta, jossa 500 hengen kokoontumisen kiellettiin, ja jonka jälkeen kriisi iski täydellä voimalla toimeksiantajayritykseen, asiantuntija vähätteli koronan vaarallisuutta ja kehotti varovaisuuteen influenssan suhteen. Kuvasta huomaa yrityksen reagoit nopeuden. Ensimmäinen uusi palvelu koronan myötä syntyneisiin tarpeisiin lanseerattiin alle viikossa. Täysin uusi liiketoiminta käynnistettiin reilun viikon kuluttua kriisin eskaloitumisesta, ja ensimmäinen sopimus uuteen liiketoimintaan solmittiin muutama päivä myöhemmin. Samaan aikaan koronaan liittyvä uutisointi synkeni ja valtiotasoisesti tehtiin rajuja toimenpiteitä leviämisen pysäyttämiseksi. Kuva osoittaa, miten nopeasti yritys reagoi koronan myötä syntyneisiin uusiin tarpeisiin, ja miten paljon uutta se kykeni lyhyessä ajassa luomaan.

Tutkimuksen validiteetti on tutkijan näkemyksen mukaan uskottava. Valittu tutkimusstrategia tuki hyvin tutkittavaa ilmiötä, josta ei löytynyt olemassa olevia hypoteeseja, joita testata. Näin ollen tutkimus pyrki ensisijaisesti kuvailemaan ilmiötä itsessään. On korostettava, ettei tutkimus huomionut kaikkia johtamisen osa-alueita, vaan joitakin jätettiin tietoisesti pois. Esimerkiksi yrityksen taloutta ja sen kehitystä ei tutkimuksessa käsitelty. Tutkijan vaikutus näkyy tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimusprosessi pyrki objektiivisuuteen, mutta tutkijan omien näkemysten heijastumista esimerkiksi teemojen valintaan ei voida täysin poissulkea. Haastatteluiden teemat ja kysymykset ymmärrettiin haastattelutilanteissa hyvin. Teemahaastattelu metodina antoi hyvän struktuurin haastatteluille ja mahdollisti vastausten vertailun keskenään. Haastattelulle oli varattu riittävästi aikaa. Haastattelujen litteraatio on tarkka, joten vastausten tulkinnanvaraisuus on melko vähäinen. Tutkimuksen toimeksiantajan mukaan tutkijan kuvaus ilmiöstä vastasi hyvin todellisuutta ja onnistui kuvaamaan niitä muutoksia, joita johtamisessa tapahtui. Tutkimuksen tavoitteen ja rajauksen huomioiden tutkittavaa otosta voidaan pitää riittävänä. Suurempi otos olisi voinut mahdollisesti laajentaa ymmärrystä yksilöiden kokemusten eroavaisuuksista, ja esimerkiksi triangulaation avulla olisi voitu vielä paremmin todentaa joitakin väitteitä. Tutkimuksessa ei pyritty ns. yhden totuuden löytämiseen, mutta siinä on nähtävissä lukuisia selkeitä yhtymäkohtia olemassa oleviin johtamisen ja muutosjohtamisen teorioihin. Tämä tukee näkemystä tutkimuksen validiteetista.

Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistettiin hyödyntämällä toimeksiantajan tuottamia dokumentteja ennen kriisiä ja sen aikana. Dokumenttien avulla pystyttiin todentamaan tiettyjä haastatteluissa nousseita väittämiä sekä tarkentamaan tapahtumien aikajana. On mahdollista, että haastateltavien näkemykset joistain asioista mahdollisesti muuttuvat, kun kriisi on ohi. Tutkimus toteutettiin, kun kriisi oli vielä akuutti. On mahdollista, että ne asiat, joita haastateltavat siinä tilanteessa kävivät arjessa läpi, vaikuttivat heidän antamiinsa vastauksiin. Samaan aikaan vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä, joten on epätodennäköistä, että tutkimuksen tulokset muuttuisivat merkittävästi, jos tutkimus toistettaisiin toisena ajankohtana. Tutkimus on hyvin toistettavissa liitteessä 1 esitetyllä haastattelurungolla.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtaminen muuttuu, kun toimintaympäristö muuttuu. Tutkimuksessa on selvästi nähtävissä muutos keskustelevalta ja valmentavan johtamisen organisaatiosta tiukempaan ja autoritäärisempään suuntaan. Koronakriisi onkin hyvä esimerkki kontingenssin ja systeemisen johtamisnäkökulman ilmenemisestä: johtaminen liittyy voimakkaasti tilanteeseen, jossa se tapahtuu.

Yrityksen tilanne ennen kriisiä oli vakaa. Kasvua haettiin uusilta alueilta, isoja muutoksia oli viety läpi, ja johtamistyössä oli keskitytty asennemuutoksen tukemiseen ja valmiuksien

luomiseen uudessa, itseohjautuvammassa organisaatiossa valmentavan johtamisotteen keinoin. Organisaatorakennetta oli madallettu ja päätöksentekoa pyritty hajauttamaan. Organisaatiota ei voida kuvata täysin itseohjautuvaksi, sillä esimerkiksi esimieskerros oli edelleen olemassa. Itsenäiseen päätöksentekoon kuitenkin kannustettiin voimakkaasti. Vaikka yrityksen toimenpiteet olivat hyvin nykyaikaisia, on havaittavissa selvää yhteneväisyyttä kulttuuriparadigman mukaisessa tavassa luoda kilpailuetua kehittämällä kulttuuria. Yrityksen arkea leimasi vahvasti muutos, ja johdolla havaittiin olevan lukuisia niistä kompetensseista, joita jatkuvan muutoksen toimintaympäristössä toimiminen edellyttää. Johtamistavasta voitiin tunnistaa transformationaalisen johtajuuden piirteitä, kuten vahva visio ja tarinalla johtaminen. Kriisiä edeltävä tilanne ja siihen liittynyt johtamistapa ovat huomattavissa määrin nykyaikaisia johtamisteorioita vastaavia, ja niissä on vahvasti nähtävissä normatiivista ideologiaa.

Kriisin iskiessä siirryttiin tiukempaan ja autoritäärisempään suuntaan. Kysymysten esittämisen sijaan annettiin vastauksia, ja selkeitä linjauksia ja ohjeita pyrittiin antamaan mahdollisimman paljon. Johtaminen keskittyi operatiiviseen toimintaan ja johtamisen painopiste siirtyi yksilön kasvattamisesta organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Näistä sovelletuista kriisiajan johtamiskäytännöistä voidaan jopa tunnistaa ihmissuhdekoulukunnalle tyypillisiä elementtejä. Kirkas suunta, innovointi ja johdon asenteiden merkitys pysyivät tärkeinä kriisissä, ja ne olivat osa yrityksen johtamista sekä ennen kriisiä että sen aikana. Jo valmiiksi matala hierarkia säilyi, ja yhteistyö organisaation eri toimintojen välillä lisääntyi. Organisaation rakenteen osalta havaittiin komentoketjujen tiivistymistä ja toisaalta monien itseohjautuvuuden piirteiden lisääntymistä. Johtaminen kuitenkin muuttui merkittävästi ja havaittiin, että kriisijohtaminen piti sisällään aiempaa enemmän piirteitä rationaalisesta ideologiasta, kun aikaisemmin yrityksen johtamistapa oli keskittynyt vahvasti jälkimmäiseen. Rationaalinen lähestyminen johtamiseen ei ole ollut vallalla viime vuosina, ja voidaankin esittää kysymys, miten hyvin nykyaikaiset johtamisteoriat ja -näkökulmat ottavat huomioon äkilliset kriisitilanteet.

Tutkimuksessa tehtiin havainto liittyen johtajan vastuun ja vaikutuksen laajuuteen, mikä jossain määrin sotii vastaan niitä näkemyksiä, joita uusimmat johtamisteoriat tarjoavat. Tutkimuksessa havaittiin, että johtajan suhtautuminen ja sitoutuminen muutokseen antaa suunnan koko muulle organisaatiolle, ja jokainen tehty päätös ja valinta palautuu johtajaan. Huomattavaa on lisäksi johtajan vahva operatiivinen rooli kriisin aikana. On suuri vaatimus, jos johtajan tulee normaalitilanteessa pysytellä etäällä operatiivisesta tekemisestä, mutta kriisitilanteen tullen kyetä luontevasti kantamaan laajaa operatiivista vastuuta. Siinä missä vanhemmissa johtamisteorioissa johtajan rooli ja vastuu ymmärretään laajana, on uudemmissa teorioilla tyypillistä pyrkiä pienentämään johtajan roolia. Teorioissa korostetaan johtajan samanaikainen roolia valmentajana, terapeutina, palvelijana, ohjaajana, auktoriteettina, konfliktinratkaisijana, visionäärinä ja aktiivisena vuorovaikutukseen osallistujana. Toisaalta teorioissa painotetaan vastuun hajauttamista. Hajautetun vastuun näkökulma ei kuitenkaan

tutkimuksen mukaan ainakaan vielä toteudu, ja ainakin yritystä koskevat kriisi- ja muutostilanteet ovat mitä suurimmassa määrin johtajan harteilla.

Johtamisen arviointi vaatisi ymmärrystä asetetuista tavoitteista. Kriisijohtamisen tavoitteista ei ole tietoa, joten niiden toteutumista ei voida arvioida. Voidaan kuitenkin todeta, että johtamisella on ollut positiivisia vaikutuksia ryhmäprosessien laatuun ja johdettavien asenteisiin.

Koronakriisi voidaan Nadlerin ja Tushmanin muutostyyppien mukaan luokitella uudistumiseksi. Johdon toiminnassa nähdäänkin monia yhteneväisyyksiä teoriassa esitettyjen toimintamallien kanssa. Johdon toiminnasta voidaan havaita lähes täydellisiä samankaltaisuuksia Rooseveltin johtamistilanteeseen sata vuotta aikaisemmin. Johdolla oli alusta alkaen kirkas käsitys prioriteeteista, halu ja valmius rohkeisiin toimenpiteisiin sekä dynaaminen ote tekemiseen.

Esitellyt muutosjohtamisen teoriat eivät sellaisenaan tarjoa vastausta yrityksen johtamiseen äkillisessä toimintaympäristön muutoksessa. Ne eivät huomioi äkilliseen tilanteeseen liittyvää kaoottisuutta ja epävarmuutta, vaan kuvaavat muutosta prosessinomaisesti. Jokin kompleksisuusteorian mukainen malli olisi mahdollisesti voinut tarjota kokonaisvaltaisemmin yhtenäisiä ratkaisuita. Lisäksi teorioissa painotetaan muutoksen käyntiin saamista ja muutosvastarinnan vähentämistä, mikä ei tutkittavassa organisaatiossa vaikuttanut olevan haaste - kriisitilanteessa yhteinen tahtotila oli helppo löytää. Muutosjohtamisen teorioihin liittyy läheisesti muutoksen vakiinnuttaminen. Koronan aiheuttaman kriisitilanteen väliaikaisuuden vuoksi erityistä tarvetta vakiinnuttamiselle ei välttämättä ollut.

Yhtäläisyyksiäkin muutos- ja koronakriisiajan johtamisen välillä voidaan löytää. Yrityksessä hyödynnetty aviate, navigate, communicate -malli on lähes yhtenevä Matti Alahuhdan muutoksen käynnistämisen vaiheeseen listaamisen kriittisten osa-alueiden kanssa ja suora ilmentymä rakenneteoreettisesta päätöksentekoprosessista. Kotterin mallissa esitetyt kohdat johdon sitoutumisen tärkeydestä, kirkaasta suunnasta, muutosta ohjaavasta ydintiimistä sekä muutoksen toteutumista edesauttavista toimintatapojen muutoksista olivat keskeisiä elementtejä yrityksen toiminnasta kriisissä. Samoin johtamisen toimintatavoissa on paljon yhtäläisyyksiä Chip ja Dan Heathin mallin keinoihin ohjata ohjastajaa ja näyttää polku. Mielenkiintoinen huomio oli, että yrityksen kriisiä edeltävä johtamistapa oli hyvin vastaava saman mallin kolmannen elementin, elefantin motivoinnin kanssa. Onkin todennäköistä, että kriisiä edeltävä yksilön kehitykseen painottunut johtamistapa edesauttoi yrityksen kykyä toimia kriisissä. On mielenkiintoinen kysymys, selviääkö sellainen yritys kriisistä helpommin, joka on tottunut muutoksiin. Tutkimuksessa havaittujen johdon kompetenssien ja toteutuneen kriisijohtamisen perusteella näin voisi olettaa.

McNultyn ja Marcuksen kriisijohtamisen artikkelissa korostettiin johtajan kykyä tarkastella kriisiä laajasti, tulevaisuus huomioiden. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tämä toimintatapa oli yksi toimeksiantajayrityksen johdon vahvuuksista. Merkittävä ero

teoriapohjan ja käytännön toteutuksen välillä liittyy tilannekuvan muodostamiseen. Toimeksiantajayrityksessä tilannekuva luotiin toiminnan yhteydessä, kun taas sekä Allen että Siilasmaa korostivat tilannekuvan rakentamista ennen toimintaa. Tutkimuksen perusteella ei voida vetää johtopäätöstä siitä, olisiko jompikumpi tapa toista parempi. On todennäköistä, että erot koronakriisin ja luonnonkatastrofin välillä, kriisin etenemisnopeudessa, toimintaympäristössä tai esimerkiksi kriisin johtamisen tavoitteissa vaikuttavat tapoihin toimia, eikä kriisitilanteidenkaan johtamiseen löydy yhtä oikeaa tapaa. Lisäksi on todettava, että Siilasmaan kriisi johtamisen toimenpiteet perustuivat enemmän käytösnormeihin, yhteisiin toimintatapoihin ja johtamisen symboliikkaan kuin konkreettiseen tekemiseen. Allenin näkemykset olivat huomattavasti käytännönläheisempiä, ja esimerkiksi tunteiden sivuun laittaminen ja keskeltä johtaminen olivat johtamistapoja, joita Allen suositteli, ja joita yrityksessä toteutettiin. Siilasmaan näkemyksen kanssa yhteneviä asioita puolestaan olivat vahvalle keskinäiselle luottamukselle pohjautuva tiimi sekä johtamisen intuitiivisuus. Oli mielenkiintoista huomata, miten oman toiminnan vaistonvaraisuus valkeni useammalle haastateltavalle haastattelun aikana. Kuten Siilasmaa, hekin huomasivat toimineensa vaistonvaraisesti tilanteessa oikein.

Kiinnostava yksityiskohta on, että toimeksiantajayrityksen tekemät toimenpiteet ovat käytännössä samat, kuin teoriaosuudessa esitellyt esimerkit toimintaansa uudelleensuunanneista kiinalaisyrityksissä. Valittujen esimerkkien samankaltaisuus toimeksiantajayrityksen toteuttamien toimenpiteiden kanssa oli täysin sattumaa. Näitä toimenpiteitä olivat uusiin tarpeisiin vastaaminen, työntekijöiden siirtäminen toisille sektoreille sekä uusien kanssakäymisen kanavien käyttöönotto tiettyjen sidosryhmien kanssa. Niin ikään samankaltaisuuksia löytyi Koneen esimerkistä finanssikriisin aikaan.

Yhteenvetona voidaan todeta johtamisen muuttuvan äkillisen toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen seurauksena. Lisäksi voidaan todeta, että muutosjohtamisesta löytyy lukuisia hyvin sovellettavia elementtejä kriisitilanteen johtamiseen, mutta keskeisiä kriisitilanteeseen liittyviä asioita jää huomiotta, kuten esimerkiksi tilanteen nopeus ja sen vaikutukset. Samaan aikaan on keskeistä korostaa, ettei yhtä oikeaa johtamismallia varmasti ole mahdollista löytää, vaan johtaminen on aina sidoksissa organisaation kulttuuriin, johtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, johtamiseen liittyviin uskomuksiin sekä vallitsevaan tilanteeseen. Kriisi johtaminen on poikkeustilanne, jossa toimiminen on vaativaa ja raskasta, ja sitä leimaavat nopeus, epävarmuus, kokonaisvaltaisuus ja suuri vastuu. On selvää, ettei tilanteessa voida toimia kovin pitkään, ja että se vaatii palautumista. On hieman yllättävää, ettei tästä näkökulmasta löydy laajemmin teoriaa.

Yksi tutkimuksen keskeisiä löydöksiä on suurempi kiinnostus varautumiseen ja ennakkointiin tulevaisuudessa. Jos tähän asti johtamisen iso kysymys on ollut, miten kehitämme toimintaamme vastataksemme kiihtyvään muutosnopeuteen ja kiristyvään kilpailuun, on mahdollista, että koronakriisin jälkimainingeissa lähivuosia leimaa aiempaa huolellisempi

varautuminen isoihin muutoksiin ja kriiseihin. Tähän voi työkaluna hyödyntää esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esiteltyä riskien kartoittamisen mallia.

Tutkimuksessa nousi keskeisenä haasteena esiin yrityksen raportointijärjestelmän aukot. Teoriaosuudesta käy ilmi, miten haastavaa mutta tärkeää isoja muutoksia ennakoivan mittariston rakentaminen on. Lisäksi vaikka ensimmäisiä havaintoja koronasta tehtiin melko aikaisin, haastavaksi osoittautui niiden vaikutusten arviointi, mikä jälleen on hyvin yhtenevä havainto teorian kanssa. Elettiin pitkään käsityksessä, ettei koronalla tule olemaan merkittäviä vaikutuksia liiketoiminnalle. Mielenkiintoinen kysymys on, jos olisi ymmärretty tilanteen vakavuus aikaisemmin, olisiko siitä juuri tässä tilanteessa ollut merkittävää hyötyä.

Muutoksilla on aina vaikutuksia yrityksen kulttuuriin, ja esimerkiksi etätyö jää hyvin todennäköisesti pysyväksi osaksi yrityksen arkea. Tutkimuksessa tunnistettiin joitakin muutoksia haastateltavien asenteissa esimerkiksi liittyen omien käsitysten muuttumiseen, ammatillisen itsetunnon vahvistumiseen ja omasta jaksamisesta huolehtimiseen. Niin ikään paineensietokyky ja epävarmuuden sietokyky ovat kehittyneet. Vaikuttaa siltä, että kasvun asenne ainakin haastateltujen keskuudessa on vahvistunut. Tutkimustulokset vahvistavat oletusta siitä, että kriisi johtaminen on opittavissa oleva taito. Organisaation itseohjautuvuutta oli kehitetty valikoiden ennen kriisiä, ja kriisin aikana uuden luomiseen lisääntyvät itseohjautuvuuden ominaisuudet vaikuttivat lisääntyvän samalla kun operatiivinen työ tiukentui. Onkin kiinnostavaa nähdä, minkälaiseksi organisaation rakenne kriisistä toipumisen jälkeen muodostuu.

Applen esimerkki fokuksen kirkastamisesta soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa kriisitilasta siirytään toipumisen ja riskienhallinnan vaiheeseen. On tarkistettava uudelleen, mihin keskitytään, määriteltävä uudelleen oma identiteetti ja positio sekä päätettävä, ja miten korjataan niitä osa-alueita, joissa jäädään jälkeen.

Innovaatioparadigman teorioiden avulla pyritään löytämään ratkaisuja jatkuvaan uudistumisen tarpeeseen ja kilpailukyvyn säilyttämiseen muuttuvilla markkinoilla. Tästä huolimatta ratkaisuja äkillisten toimintaympäristön muutosten aiheuttamiin haasteisiin lähivuosien johtamiskirjallisuudesta on haastavaa löytää. Onkin mielenkiintoista, lisääkö koronakriisi mielenkiintoa alkaa tutkia uudistumista ja muutosta tästä näkökulmasta, ja saadaanko lähivuosina tuoretta kirjallisuutta poikkeustilanteessa johtamisesta.

Lähteet

Painetut

Alahuhta, Matti. 2015. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Bustin, Greg. 2019. How leaders decide. Illinois: Sourcebooks Inc.

Heath, Chip & Dan. 2010. Switch - How to change when change is hard. New York: Random House Business Books.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Kananen, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämisen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. 2016. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. 2017. Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa?. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

McGrath, Rita. 2019. Seeing around corners - How to spot inflection points in business before they happen. New York: Houghton Millin Harcourt.

Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti. 2012. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS Kustannus.

Seeck, Hannele. 2012. Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Gaudeamus.

Siilasmaa, Risto. 2018. Paranoidi optimisti - Näin johdin Nokkiaa murroksessa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset

Aamulehti 2020. Näin koronavirus kuritti maailmaa maalisi- ja huhtikuun aikana. Viitattu 25.5.2020. <https://www.aamulehti.fi/a/10c53e9b-2229-45f9-b208-875ec5488308>

Argenti, Paul A. 2020. Communicating through the coronavirus crisis. Viitattu 29.3.2020.

<https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>

Berinato, Scott 2010. "You have to lead from everywhere". Viitattu 3.4.2020.

<https://hbr.org/2010/11/you-have-to-lead-from-everywhere>

Cherry, Kendra 2020. Mihaly Csikszentmihalyi Biography. Viitattu 9.6.2020. <https://www.verywellmind.com/mihaly-csikszentmihalyi-biography-2795517>

<https://www.verywellmind.com/mihaly-csikszentmihalyi-biography-2795517>

Cherry, Kendra 2020. Kurt Lewin and Modern Social Psychology. Viitattu 9.6.2020.

<https://www.verywellmind.com/kurt-lewin-biography-1890-1947-2795540>

Encyclopedia. Viitattu 9.6.2020. <https://www.encyclopedia.com/people/social-sciences-and-law/sociology-biographies/chester-i-barnard>

<https://www.encyclopedia.com/people/social-sciences-and-law/sociology-biographies/chester-i-barnard>

Encyclopedia Britannica. Viitattu 9.6.2020. <https://www.britannica.com/biography/Alfred-P-Sloan-Jr>

<https://www.britannica.com/biography/Alfred-P-Sloan-Jr>

Encyclopedia Britannica. Viitattu 9.6.2020. <https://www.britannica.com/science/Taylorism>

Heikkilä, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 10.4.2020. <http://www.tilastollinen-tutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

<http://www.tilastollinen-tutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Helsingin Sanomat 2020.

Huoli koronaviruksesta painaa osakekurseja kaikkialla maailmassa. Viitattu

19.5.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006386176.html>

WHO: koronavirus ei ainakaan toistaiseksi ole aiheuttanut pandemiaa. Viitattu

19.5.2020. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006393655.html>

Suomalaiset eivät ole erityisen huolissaan koronaviruksesta, selviää HS:n teet-

tämästä kyselytutkimuksesta. Viitattu 19.5.2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006400413.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006400413.html>

Kansainvälinen kauppajärjestö varoittaa koronavirusepidemian taloudellisista

vaikutuksista. Viitattu 19.5.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006410635.html>

<https://www.hs.fi/talous/art-2000006410635.html>

"Suomalaisten tulisi olla nyt enemmän huolissaan kausi-influenssasta", sanoo

HUSin apulaisylilääkäri. Viitattu 19.5.2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006423279.html>

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006423279.html>

OP laskee ennustettaan Suomen talouskasvusta koronaviruksen takia. Viitattu

19.5.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006427299.html>

Sokotelin hotelleja suljetaan, jopa 70 % palvelualojen yrityksistä arvioi joutuvansa lomauttamaan tai irtisanomaan. Viitattu 25.5.2020.

<https://www.hs.fi/talous/art-2000006445433.html>

Suomessa ensimmäinen koronaviruskuolema. Viitattu 25.5.2020.

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006448044.html>

KOK jäsen amerikkalaislehdelle: Tokion olympialaiset siirtyvät. Viitattu 25.5.2020. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000006450188.html>

Uusimaa eristetään muusta Suomesta kolmeksi viikoksi. Viitattu 25.5.2020.

<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006452847.html>

Kone voitti ensimmäisen erän koronavirustaistelussa: osakekurssi syöksyi ylös. Viitattu 25.5.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006482918.html>

Konkurssien määrä kasvoi tammi-maaliskuussa. Viitattu 25.5.2020.

<https://www.hs.fi/talous/art-2000006482612.html>

Suomen historiassa ei ole ollut vastaavaa kriisiä - tutkijat kertovat, kuinka ainutkertainen koronakriisin talousromahdus on. Viitattu 25.5.2020.

<https://www.hs.fi/talous/art-2000006484832.html>

livari, Pekka 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. Viitattu 20.5.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf

Kotter International 2017. 8 steps process for leading change. Viitattu 20.3.2020.

<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Maaseudun Tulevaisuus 2020. THL:n Salminen: koronaepidemian huippu Suomessa vielä kaukana edessäpäin: varmistettuja tartuntoja 4474. Viitattu 25.5.2020. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/kotimaa/artikkeli-1.1074664>

McNulty, Eric & Marcus, Leonard 2020. Are you leading through the crisis...or managing the response. Viitattu 3.4.2020. <https://hbr.org/2020/03/are-you-leading-through-the-crisis-or-managing-the-response>

Reeves, Martin jne. 2020. How Chinese companies have responded to coronavirus. Viitattu 15.5.2020. <https://hbr.org/2020/03/how-chinese-companies-have-responded-to-coronavirus>

Satakunnan Kansa 2020. Wuhanin mysteeristä tuhansia ihmisiä tappaneeksi pandemiaksi - näin koronavirus valloitti maailman. Viitattu 25.5.2020. <https://www.satakunnan-kansa.fi/a/86e3ec22-710f-4e7d-be94-9a2d4ef399a7>

Suomisanakirja. Viitattu 20.5.2020. <https://www.suomisanakirja.fi/paradigma>

Stanford Encyclopedia of Philosophy. Viitattu 9.6.2020. <https://plato.stanford.edu/entries/bounded-rationality/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Koronavirus COVID-19. Päivitetty 20.5.2020. Viitattu 25.5.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>

Tieteen termipankki. Viitattu 20.5.2020. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:paradigma>

Yle 2020. Taistelu tuntematonta vastaan - näin hallitus sulki Suomen seitsemässä päivässä. Viitattu 25.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11267255>

Kuviot

Kuvio 1. Koronavirustilanteen kehittyminen aikajanalla	7
Kuvio 2. Organisaation muutostyypit Nadler ja Tushman 1990 (Lämsä & Hautala 2005, 184) .	22
Kuvio 3. Kriisin etenemisen vaiheet (mukaillen, livari 2011, 12).....	24
Kuvio 4. Kahdeksan askelta muutokseen (mukaillen, Kotter International 2017)	25
Kuvio 5. Tutkimusprosessin eteneminen	41
Kuvio 6. Kriisin johtamisen vaiheet	46
Kuvio 7. Yrityksen toimenpiteet ja koronan eteneminen aikajanalla	52

Taulukot

Taulukko 1. Liiketoiminnan riskien arviointitaulukko (mukaillen, McGrath 2019, 68)	36
Taulukko 2. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen keskeiset ominaisuudet, muotoiltu Kananen 2014 ja Heikkilä 2014 pohjalta	37
Taulukko 3. Keskeiset havainnot teemoittain	51
Taulukko 4. Vastausten painottuminen toimenkuvittain	51

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko	64
Liite 2: Haastattelut	66

Liite 1: Haastattelurunko

Teema 1. Johtamistapa ja -kulttuuri

- Kuvaile yrityksen rakennetta ja työnjakoa
- Kuvaile yrityksenne kulttuuria (ominaiset piirteet, ihmiskäsitys, rituaalit, jne.)
- Kuvaile yrityksenne johtamistapaa (mittarit, johtamiskäytännöt, rutiinit, foorumit, päätöksenteko, aikajänne)
- Minkälaisena näet johtajan roolin?
- Minkälaisena johtajana pidät itseäsi?
- Mikä on johtajan rooli työyhteisössänne?

Teema 2. Ennakointi

- Mistä huomasitte, että tilanne on muuttumassa?
- Tapahtuiko mittareissa muutosta? Millainen muutos ja missä mittareissa?
- Minkälaisia ennakoivia mittareita/keinoja ennakoida lähestyviä muutoksia on?
- Oliko toimintasuunnitelmaa äkillisten muutosten varalta? Jos, oliko siitä hyötyä?
- Miten reagoitte?
- Mitä konkreettisesti tapahtui? Missä järjestyksessä?
- Mikä muuttui? Mikä ei muuttunut?
- Mihin päätitte fokusoida? Miksi?
- Miten helppoa/vaikeaa oli saada ihmiset mukaan? Mitä teitte helpottaaksenne siirtymää?

Teema 3. Muutoksessa johtaminen

- Ihmisten johtaminen muutoksessa: minkälaisia tapoja ja keinoja?
- Mittarit, johtamiskäytännöt, rutiinit, foorumit, päätöksenteko, aikajänne nyt?
- Mitä tähän mennessä on tehty?
- Mitä tapahtuu seuraavaksi?
- Miten arvioisit tehtyjen toimenpiteiden tehokkuutta? Olisitko tehnyt jotain toisin? Mitä? Miksi?

Teema 4. Johtamisen muutos ja arviot koronakriisin vaikutuksista johtamiseen pidemmällä aikavälillä

- Miten arvioisit kriisin aikaansaamia mahdollisia pysyvämpiä muutoksia johtamiseen? Mitä muutoksia? Missä asioissa?
- Onko omissa johtamisnäkemyksissäsi tai -käyttäytymisessäsi tapahtunut muutoksia? Minkälaisia?
- Minkälaisena johtajana palaat arkeen?
- Miten arvioit omaa suhtautumistasi muutokseen?
- Vahvuutesi muutostilanteessa? Heikkoutesi muutostilanteessa?
- Miten arvioisit omaa suoriutumistasi? Missä olet onnistunut erityisen hyvin? Missä parantaisit?
- Miten arvioisit omaa jaksamistasi ja voimavarojen riittävyyttä kriisin aikana?

Liite 2: Haastattelut

Haastattelu 13.5.2020, toimialajohtaja

Teema 1. Johtamistapa ja -kulttuuri

- Korostuneen avoin, kommunikoiva ja keskusteleva. Ilmennyt niin, että esim. kesken-eräinen strategia on koko ajan avoin ja sitä työstetään yhdessä, isot päätökset aina keskustellaan yhdessä koko firman kanssa. On johdettu koko ajan tarinalla. Koko ajan olemme maallaneet isoa kuvaa ja visiota siitä mihin mennään. On tarjottu vapaat kädet siihen, miten se tehdään. Valta ja vastuu korostuneet. Näin ei ole ollut aina, joskus ennen minua aika on ollut tosi tarkasti ohjattua. Tämä muutos ei ole ollut kivuton, mutta tällä tiellä oltiin jo pitkällä. Juuri ennen koronaa suunnittelimme jo seuraavaa askelta, olimme tähän jo riittävän valmiita.
- Johtamisen kehittämisen fokus oli siirtymässä perusasioista syvemmän tason taitoihin, kuten neuvotteluun ja leaderhipiin.
- Ohjausryhmä on ylin päättävä foorumi. Lisäksi johtoryhmä, joka vastaa lähinnä strategian kehittämisestä ja siitä, että päätökset ovat linjassa strategian kanssa. Lisäksi tarpeen mukaan muita operatiivisempia foorumeita. Johtamisen aikajänne on vaihdellut kun olemme hakeneet oikeaa tapaa. Ohjausryhmä on kokoontunut bi weekly, jory noin kerran kuussa. Lisäksi voi olla jotain operatiivisempia viikoittaisia palavereita.
- Oma tehtäväni on ainoastaan varmistaa, että kaikki soutavat samaan suuntaan ja onnistuvat omassa työssään. Strategisen tason tehtävä on ollut löytää jatkuvuutta, tulevaisuuden bisnestä ja kasvumahdollisuuksia paitsi oman toimialani myös yritys yhteisön osalta kokonaisuudessaan. Oma työ on sparrausta, kannustamista ja valvomista.
- Johtajan rooli organisaatiossa on haastaa minun näkemyksiä ja tuoda aktiivisesti omia uusia innovatiivisia näkemyksiä sekä pysyä kartalla markkinatilanteesta. Operatiivisemmin rooli on huolehtia, että oma tiimi suoriutuu parhaalla mahdollisella tavalla.

Teema 2. Ennakointi

- Seurasimme koronatilanteen kehittymistä viikkoja johtoryhmässä (HoReCa ja Barona). Alun perin ajatus oli, ettei tule kauheasti vaikuttamaan meihin.
- Esimieheni totesi ensimmäisenä, että tulee iso juttu. Tämä puhelu muutti omaa suhtautumista, ja kommentin pohjalta aloin tehdä jyrkempiä varautumissuunnitelmia. Pe 13.3. puhelimet soi kovemmin kuin koskaan, ja kaikkien puheluiden aiheena oli peruutukset. Osasin varoittaa omaa porukkaani hallituksen tiedotustilaisuuden aikana. Yritin nukkua vielä yhden yön hyvin koska tiesin, että nyt alkaa rytistä. 12 tunnissa koko maailma muuttui.
- Pe 13.3. meillä oli yhteinen tilaisuus, joka muutettiin kriisitilaisuudeksi.

- Mikään meidän mittareista ei indikoinut millään tapaa muutosta. Mikään mittari ei ollut riittävän reaaliaikainen. Raportointijärjestelmissä tilanne näytti normaalilta silloinkin, kun meillä oli iso kriisi jo päällä.
- Viikko ennen kriisin iskemistä olimme tehneet varautumissuunnitelmia skenaarioiden pohjalta, mutta mikään meidän skenaarioista ei osannut ennustaa, miten tämä meihin iski. Suunnitelmista ei ollut mitään hyötyä eikä mistään skenaarioista.
- Toin aikanaan IT maailmasta mukaan Critical Incident Managementin. Olemme tämän myötä harjoitelleet ja pohtineet tilanteita, jotka eivät liity mihinkään skenaarioon. Nämä harjoitukset ovat liittyneet esim tilanteisiin, joissa kaikki järjestelmät haajoavat, samoin olimme harjoitelleet hädässä priorisointia johtuen kovasta kasvuvauhdistamme: aviate - navigate - communicate. Jos on aikaa yhteen asiaan, keskitytään lentämiseen. Tätä olimme harjoitelleet, joskin päinvastaisessa tilanteessa, jossa töitä on ihan liikaa. Tämä harjoitus kuitenkin osoittautui kriittisen tärkeäksi.
- Kun kerroin että on CSI tilanne, kaikki ymmärsivät mistä on kyse.
- Käänsimme johtamisjärjestelmän toisin päin: vapauden sijaan aloimme antaa selkeitä ohjeita, oma porukka etsi väsymättä mitä liiketoiminnasta jää jäljelle (onko asiakkaita, joissa on pitoa, oli, "vain" 80 % lähti), navigate -porukka etsi uusia konsepteja ja palvelumalleja.
- Ensimmäiset linjaukset syntyivät hyvin nopeasti. Toimin aina ehkä automaattisestikin tällä systeemillä.
- Aluksi kaikki yritti pitää koneen ilmassa. Kun siitä alkoi syntyä tilannekuvaa tuli navigate.
- Emme kommunikoineet juuri mitään. Kommunikoimme ainoastaan sisäisesti, ("nyt emme ehdi käsittelemään, palaamme myöhemmin").
- Osa ihmistä puhkesi heti kukkaan ja heille annettiin saman tien lisää vastuuta. Yhteisen päivän ansiosta näimme tosi nopeasti, ketkä pystyy kantamaan vastuuta. Silloin emme tieneet onko oikea ratkaisu pitää yhteistä päivää mutta jälkikäteen ajateltuna se oli meille iso onni onnettomuudessa.
- Epävarmuuden määrä oli ihan käsittämätöntä. Väärää tietoa oli tosi paljon. Oli todellista sumussa lentämistä. Tieto muuttui niin nopeasti, että aamupäivän aikana tehty työ saattoi olla turhaa iltapäivällä.
- Johtamisen frekvenssissä menttiin viikko- ja kuukausitasolta minuuttitasolle. Sen jälkeen meillä oli pitkään päivittäiset foorumit. Nyt 2kk kriisin alun jälkeen meillä on ydinporukan palaverit 3 kertaa viikossa. Johtaminen tiivistyi siis hyvinkin merkittävästi.
- Huumori säilyi. Samoin kannustaminen ja kohtelias käytös. Myös tuotannon perusprosessi säilyi ennallaan ja samalla näimme, että se toimii edelleen tosi hyvin. Mikään olennainen ei sitten kuitenkaan pysynyt ennallaan, koska laki taustalla muuttui. Koko logiikka työsuhteiden hallinnan taustalla muuttui kokonaan kun poikkeuslaki tuli

käyttöön, jolloin vaadittiin tosi nopeaa omaksumista. Hyviä johtamisen työkaluja vietin pois kun siirryttiin vain etänä työskentelyyn. Siirryimme videopuheluihin, jotta näkisimme kasvoja. Tämä ei ollut tietoinen päätös, meni vain siihen.

- Tilannekuvan tein aika ylimalkaisesti kun ei ollut mitään tilannekuvaa. Organisoiduttiin käytännössä niin, että jokainen tärkeä sidosryhmä saa tärkeimmän tiedon. Mietittiin, mitkä on ne syyt millä me crashataan ja sit mietittiin toimintavaihtoehdot niihin kaikkiin.

Teema 3. Muutoksessa johtaminen

- Kohtaamiset on, palaverit on. Kaikki vaan etänä. Lisäksi olemme yrittäneet tehdä voitavamme siihen, että ihmiset pysyisivät työkuuntoisena. Tilanne on tosi vaikea monelle kun lapset ovat mukana palavereissa, iso henkinen kuorma tuntee riittämättömyyttä moneen suuntaan.
- Jos tekisin jotain toisin, ottaisin ehkä vielä enemmän riskiä toimenpiteissä. Tekisin joitain selkeämpiä linjauksia. En kuitenkaan osaa vielä arvioida kun kriisistä on niin vähän aikaa.
- Kriisin seurauksena käynnistimme täysin uusia liiketoimintoja. Jotkut hankkeet pysäytti täysin, osiin laittoi vauhtia entisestään. Ensin kaikki pysäytettiin noin kolmeksi päiväksi kokonaan. ”Kaikki projektit seis.” Kehittäminen on turhaa jos emme tiedä mihin suuntaan pitää kehittää. Noin puolet hankkeista oli käynnissä, noin puolet täysin uusia. Mikään minkä tekemisessä kestää yli 24h ei kiinnostanut tehdä. Meidät yllätti myös se, että miten tehokkaasti pystymme työskentelemään kun on pakko.
- Tietyt aukot raportointijärjestelmissä paljastui. Tässä korostui peräpeilin mittareiden hyödyttömyys.
- Olen nyt ehkä aiempaa enemmän seurannut myös tilannetta globaalisti.
- Jos olisi tiedetty ennalta mitä käy, olisiko muuttanut mitään? Toisaalta äkillisyys mahdollisti meille monen tavan toimia.

Teema 4. Johtamisen muutos ja arviot koronakriisin vaikutuksista johtamiseen pidemmällä aikavälillä

- Tää on ikuisesti muuttunut, ei tuu olemaan enää sitä samaa. Samankaltaisuuksia on tietysti.
- Se mikä muuttui pysyvästi on, että nyt me tiedetään, missä ollaan sysihuonoja. Niinkun vaikka raportointi. Mikään meidän hienoista, kalliista forecast-raporteista ei ker-tonut mitään.

- Liiketoiminnan tukipilareita tulee olemaan enemmän. Jatkossa ei tulla olemaan yhden toiminnan varassa.
- Myös suhtautuminen etätyöhön on muuttunut. Nykyään ajattelen niin, et voi olla järkevääkään tehdä enemmän etänä.
- Sit työtehtävät tulee muuttumaan.
- Olen aina ollut pehmeän linjan kannattaja, tosi ihmisläheinen. Sen toisella puolella on kuitenkin paikkansa myös tiukalle ja autoritääriselle johtamiselle. Se rauhoittaa joukot käsin kosketeltavasti. Mitä enemmän antaa kriisissä liikkumavaraa, sitä enemmän ihmiset hermostuvat. Tilanteet rauhoittuvat kun ohjeet ovat suoria.
- Korkean kelloaajuuden ylläpitäminen on tosi haastavaa. Tämä vaatii tosi paljon työtä nimittäin. Olisin ehkä valinnut jonkinlaiset vuorot frekvenssistä ylläpitämiseen, koska tiukka tekemisen tahti on tosi väsyttävää pidemmän päälle. Olisi voinut heti luoda organisaation sille, että homma pyörii pitkäänkin 24/7.
- Koen että olen vahvimmillani vaikeissa tilanteissa kuten tämä. Mahdoton tehtävä innostaa. Tällöin kaipaen täysin vapaat kädet.

Haastattelu 13.5.2020, johtoryhmän jäsen

Teema 1. Johtamistapa ja -kulttuuri

- Hyvin avoin ja vapaa kulttuuri ja toimintaympäristö. Matriisiorganisaatio, kaikki hyvin lähellä toisiaan. Hierkarkia ei ole kovin näkyvä. Aika moderni organisaatio.
- Johtamistapa meillä on hyvin valmentavaa. Tosi vahvasti edelleen läsnä muutosjohtaminen. Omassa roolissani tämä korostunut erityisesti. Olen itse keskittänyt voimavaroja tosi vahvasti asennemuutoksen tukemiseen.
- Johtamisjärjestelmä on hakenut muotoaan, olemme kasvaneet nopeasti, joten myös johtamisjärjestelmän on pitänyt sopeutua. Aika rönsyilevää. Jonkin verran katvealueita ja päällekkäisyyksiä kokonaisuudessa.
- Meillä johtajan rooli on olla tietynlainen esikuva. Ei välttämättä esimerkillä johtamista mutta koko yrityksen fiilis ja tunnelma lähtee johtoryhmän tasolta. On tosi paljon meidän käsissä, miten ihmiset esimerkiksi kokevat työnsä arvostuksen. Meillä monet ihmiset ovat horeca-taustaisia, jolloin käytännönläheisyys korostuu. Luottamus ja kunnioitus syntyy tosi pitkälti toimialatuntemuksen kautta.
- Olen ihmisjohtaja. Empaattinen, valmentava. Keskityn tosi paljon ihmiseen ja miten hänestä saadaan paras potentiaali irti pitkällä aikavälillä. Minulle on tärkeää, että ihmisen uskoo itseensä ja siihen, mitä teemme.

Teema 2. Ennakointi

- Ensimmäisen kerran asia otettiin ihan kunnolla keskusteluun Långvikissa joryn vetäytymisessä. Silloin emme vielä tienneet mitä tiesimme 3 päivää myöhemmin. Silloin oli nähtävissä pientä liikehdintää ja himmailua, muttei mitään suurempaa. Massahysteria alkoi 13.3. Työntekijöiden osalta tilanne eskaloitui vieläkin myöhemmin.
- Selkeät ensimmäiset merkit tulivat esiin 9.3. Silloin aloimme saada peruutuksia.
- Ensin ohjeistimme oman porukan tosi yksinkertaisesti ja suoraviivaisesti. Tähtäsimme vain vahinkojen minimointiin. Aviate, navigate, communicate. Omalta osaltani toimin tosi eri tavalla kuin tyypillisesti. Keskityin puhumaan lyhyesti ja vain pelkät asiat. Menimme enemmän ”käskymoodiin”. Tästä coachaus oli tosi kaukana. Tässä kohtaa ei pyydetä ratkaisuita alhaalta. Lisäksi piti olla koko ajan saatavilla.
- Johtaminen siirtyi tuntitasolle. Kukin jorylainen toimi aika pitkälti tahollaan ja homma toimi hyvin niin.
- Vaatii johtamiselta tosi paljon priorisointia. Yksi kerrallaan kylmästi purkamaan. Tunteet sivuun.
- Normaalisti olen tosi empaattinen mutta tässä kohtaa olen ollut erilainen. Luottamus minun ja alaisteni välillä on kuitenkin ollut tosi vahva, jolloin minulla oli tietyllä tapaa lupa toimia kuten toimin.

Teema 3. Muutoksessa johtaminen

- Johdon rooli tällaisessa tilanteessa muuttuu tosi paljon. Päätöksiä ravisteltiin hihasta joka tunti, ei ollut aikaa analysoinnille eikä kukaan osannut kertoa mikä olisi oikea tapa.
- Etäjohtaminen on ollut meille uusi asia tässä mittakaavassa. Veikkaan, että jää aika pysyväksi osaksi.
- Toimenkuvien rajat ovat hämärtyneet, joten takaisin palaaminen on kiinnostavaa nähdä. Pääsemme arvoimaan uudelleen, miltä organisaation tulee näyttää kun palaamme normaaliin arkeen, jos koskaan palaamme.
- Moni meidän ihminen on myös kasvanut tosi paljon, meidän tulee osata jatkossa hyödyntää tämä kasvanut osaaminen hyvin.
- Samoin kun joka päivä vähän eri ihmiset töissä, on asettanut omat haasteensa.
- Olemme nyt aloittaneet keskustelut liittyen siihen, mitä tapahtuu kriisin jälkeen. Vielä ei kuitenkaan ole todettu ääneen, että kriisi on ohi.
- Jos vertaan nyt suhdettani esimieheeni ja kollegoihini, suhde on muuttunut. Yhteydenpito on keskittynyt tiettyihin ihmisiin tosi vahvasti. Minusta on tullut suurempi, ehkä muistakin. Tietyt suhteet ovat vahvistuneet tosi paljon. Tosi paljon korostunut myös palautteenanto. Kukaan ei varmaan koskaan anna tarpeeksi palautetta, mutta korostunut tässä tilanteessa. Pienistäkin onnistumista annettu kehu kantaa pitkälle.

Teema 4. Johtamisen muutos ja arviot koronakriisin vaikutuksista johtamiseen pidemmällä aikavälillä

- En palaa arkeen samanlaisena johtajana. Jatkossa rajaan omaa tekemistäni tarkemmin. Uskallan vaatia enemmän ja delegoin herkemmin. Olen jatkossa varmasti suorapuheisempi kuin mitä aikaisemmin.
- Oma itseluottamukseni johtamiskykyyni on kasvanut. Aloin luonnostani tehdä oikeita asioita hyvin ja hyvillä tuloksilla. Oma ammattitaito on ollut koetuksella tämän kriisin aikana, mutta toisaalta tämä on myös osoittanut oman osaamiseni laajuuden.
- Kestän tosi paljon painetta ja pystyn työskentelemään määrällisesti tosi paljon. Tässä siitä on ollut hyötyä mutta tarvitaan myös palautumista.
- Omassa työssä on ollut paljon hyötyä monipuolisesta osaamisesta. Se että oikeasti tunnen tämän bisneksen ja toimialan on ollut arvokasta. Olen päässyt jotenkin myös omalle vahvuusalueelleni. Ymmärrän jokaisen nippelin mitä täällä tehdään ja siitä on ollut apua.
- Tiukin paikka oman uran aikana.
- Omaa väsymystä ei ole voinut näyttää.

Haastattelu 18.5.2020, toimialajohtajan esimies

Teema 1. Johtamistapa ja -kulttuuri

Arvopohja on vahva: vastuu, vapaus, yhdessä tekeminen ja rohkeus. Nämä on arjessa kantavana voimana ja ylipäänsä yrittäjähenkisyys ja yritteliäisyys. Nämä näkyvät vahvasti myös johtamisessa. Yksinkertaisia asioita. Tavoitteet on kirkkaat ja niitä kohden mennään.

Oma johtamistyylini: omalla kohdallani lähtee siitä, että minkälaisena ymmärtää oman roolin toimintaympäristössä. Oma roolini on vähän erilainen toimialajohtajan suuntaan ja jonnekin muualle. Roolini on vähän erilainen riippuen siitä, onko kyse omista alaisista, toimialasta, johtoryhmästä tai vaikka asiakkaista. Jossain hetkessä painopiste voi olla enemmän vaikka asiakkaissa, mutta olen aina pyrkinyt olemaan tavoitettavissa ja saavutettavissa. En koe että minun tarvitsee vaikka johtaa Miksua vaan roolini on olla tavoitettavissa silloin kun hän minua kaipaa. Hän osaa viedä omaa liiketoimintaansa itsenäisesti eteenpäin meidän arvopohjan mukaisesti ilman minua. Enemmän ollaan makrotasolla. Kun ei olla poikkeustilanteessa ajattelen sen näin. Toinen puoli on tietysti se, miten minut johtajana koetaan. Toivon, että minuun on luotamusta, eli turva tehdä asioita. Toinen asia on varmaan se, että pystyy haastamaan. Joskus joku voi ihmetellä miksi minä näen asiat joskus synkempinä, silloin ehkä pyrin enemmän haastamaan kuin synkistelemään. Yhteinen tavoite tekemisessä pitää

tietysti olla myös. Yhdessä mietitään mihin voi pyrkiä ja sit lähdetään tavoittelemaan jotain pikkuisen sen yli mikä on realistista. Luvut kulkee rinnalla tietysti myös. Ne kertoo sit vähän jälkijättöisesti mitä on tehty. Sitäkin puolta pitää katsoa. Miksun kanssa keskustellaan meidän suhteesta johtuen luvuista enemmän. Kun on tulostavastuu niin luvut on mukana.

Toimialajohtaja johtajana: innovatiivinen lähestymistapa ja pystyy ajattelemaan asioita eri tavalla kuin mitä aikaisemmin on ajateltu. Tuo paljon uutta tekemiseen. Hänen tapa kehittää liiketoimintaa on aika epälineaarinen, hän hakee kulmakerrointa jollain muulla tavalla kuin entisellä tavalla tekemällä. Suhtautuu asioihin aina myönteisesti ja hakee asioille vahvistusta fiiliksen kautta. Saa ihmiset uskomaan tulevaisuuteen.

Teema 2. Ennakointi

Olit ensimmäinen joka tajusi: kollegan kanssa puhuttiin joulun korvilla ja mietittiin, mikähan mahtaa olla. Todettiin, että olemme aika työvoimavaltainen ala ja jos pandemia tulisi, voisi vaikuttaa meihin paljon koska sairaslomat ovat meillä iso riskitekijä. Ei osattu yhtään kuvitella että olisi tässä mittakaavassa eikä ehkä otettu kovin vakavasti. Tämä oli itselle ehkä ensimmäinen hiljainen signaali.

Jossain kohtaa lähdettiin miettimään, voisiko tämä olla force majeure tilanne sopimuksellisesti. Pari viikkoa siitä niin keskustelu käynnistyi vilkkaana.

Skenaariotyötä tehtiin viime kesänä mutta ne keskittyivät enemmän asioihin, joihin jollain tapaa voimme poliittisesti vaikuttaa kansallisesti. Veikkaan että seuraava meihin taloudellisesti vaikuttava asia on muuttoliike.

Päävastuu operatiivisesta tekemisestä kriisissä toimialoilla perustuu toimialojen näkemykseen ja tilannearvioon. Toki kävimme keskustelua jorytasoisestikin. Meillä ekana vaikutti palvelualoihin ja logistiikkaan.

Teema 3. Muutoksessa johtaminen

Kriisijohtamisessa ensimmäinen tärkein asia on muodostaa mahdollisimman hyvä tilannekuva. Samaan aikaan pitää päättää, mihin meidän kannattaa suunnata voimavarat ja mitä kannattaa lähteä tekemään.

Ensin vältetään lisävauriot ja eristetään se, jossa on jotain haastetta, jottei pääsisi eskaloitumaan muualle. Johtamisen sykli myös lyhenee merkittävästi. Mitkä on hiljaisia signaaleita, keihin asiakkaisiin pitää olla yhteydessä, mitä tietoa tarvitaan, miten kerrotaan tästä meidän ihmisille, kenen toimesta, jne. Tämä varmistaa meillä reagointinopeuden ja mahdollisimman hyvän tietopohjan, jottemme lamaannu. Liikettä

pitää olla. Samaan aikaan kun huomataan että joku alue ei kannakaan, on olemassa aina paljon mahdollisuuksia ja niiden näkemisessä pitää olla herkkänä. Oman toimialan uusi liiketoiminta syntyi oivalluksesta kun meidän asiakkailta verkkokauppa on jumissa.

Kun pysähtyminen on tehty ja tilanne on olemassa. Suuntaa pitää sitten ohjata ihan käsiohjauksella. Liiketoiminnan johtaminen muuttuu tietyllä tavalla työnjohdolliseksi. Selvitä, kysy, tarkista. Jos aiemmin on johdettu tavoitteiden kautta ja sparraten, tässä kohtaa tullaan ikään kuin aika paljon alaspäin lähemmäs operatiivista toimintaa. Myös viestintä korostuu: minne mennään.

Teema 4. Johtamisen muutos ja arviot koronakriisin vaikutuksista johtamiseen pidemmällä aikavälillä

Nyt on eletty tätä kaksi kuukautta. Ensimmäinen kuukausi pidettiin tilannetsekit joka päivä ja johtaminen oli aika käskevää. Tästä viikosta eteenpäin ollaan höllennetty sykliä viikoittaiseen.

Kriisin hetkellä on varmasti niinkin, että on hyvä mennä joukon keskelle ja ottaa roolia. Se luo turvallisuuden tunnetta.

Sanoisin, että palaudutaan mutta samalla varaudutaan siihen, että voi tulla crasheja ja poikkeustilanteita vastakin. Tämä on pakottanut meidätkin luomaan ihan erilaisia varautumissuunnitelmia. Kyllä omalle agendalle joutuu tämän tiimoilta ottamaan sen, että jos jotain poikkeavaa tapahtuu. Osa ihmisistä pystyy myös hienosti nostamaan tasoaan. Tämäkin kyllä onnistuu treenaamalla. Jos on ennen käynyt läpi haastavia tilanteita on todennäköistä että pystyy pärjäämään tässäkin.

Keskeistä identiteettiä: mikä on minun roolini ja miten minun tässä tilanteessa kuuluu toimia.

Haastattelu 18.5.2020, johtoryhmäläisen alainen

Teema 1. Johtamistapa ja -kulttuuri

Omasta näkökulmastani meillä ei ole hirveän selkeää hierarkiaa vaan jokainen toimii aika itsenäisesti. Toiminta tapahtui pitkälti tiimeissä, jotka oli muodostettu asiakkuuskohtaisesti. Suunnitelmat, tavoitteet ja toimenpiteet ohjasivat toimintaamme ja ne oli tosi selkeät. Oma esimieheni ei minua hirveästi ohjaa, teen tosi itsenäisesti. Pidän meillä meidän toimialajohtajaa isoimpana pomona. Esimiehellä ei ole niin iso merkitys, teen töitä monipuolisesti kaikkien kanssa. Henkilöesimiehen rooliin kuuluu mielestäni kysyä säännöllisesti mitä kuuluu, kuunnella ja osoittaa mielenkiintoa ja kuunnella mitä on milloinkin menossa. Kun kriisi tuli päälle, meidän johto tiivistyi tosi

paljon. Olimme tosi paljon enemmän päivittäin tekemisissä ja nykyäänkin vielä joka toinen päivä. Nyt tiedämme jatkuvasti mitä toiset tekee ja teemme tiiviimpää yhteistyötä, tämä on tuntunut tosi kivalta.

Toimialajohtajan rooli on ollut tosi tärkeä siinä, miten onnistui näyttämään suunnan heti. Meillä porukka on kyllä itseohjautuvaa, mutta silti tarvittiin epätoivon hetkillä vahvaa suuntaa ja johtajaa, joka valaa uskoa porukkaan.

Olen työni puolesta seurannut tässä useampia firmoja, tosi monessa näyttää että ollaan ihan lomaannuttu eikä tehdä mitään. Tällaisissa tilanteissa korostuu johtajan kyky kannustaa ja saada ihmiset liikkeelle. Kun jengi saadaan liikkeelle, kyllä se siitä sitten lähtee. Mutta se että päästiin liikkeelle on Miksun ansiota.

Yhtäkkiä ollaan alettu toimimaan paremminkin yli tiimirajojen. Tiimimalli kuitenkin hyvä nyt isommalla porukalla. Toisaalta nyt ollaan hitsauduttu yhteen entistäkin paremmin. Myös yhteistyö toimialarajojen yli on lisääntynyt.

Teema 2. Ennakointi

Jossain vaiheessa alettiin puhua siitä ettei halailta tai kätellä asiakkaita kamalasti. Yhden viikon aikana koko homma eskaloitui. Joka puolelta alkoi tulla yt-uutisia, olin silloin vähän ärsyyntynyt siitä että yritettiin rummuttaa myyntiä. Hallituksen linjauksista alkoi peruminen. Viestiä tuli paljon eri suunnista. Itseäni helpotti tilanne kun yhdessä todettiin, että nyt sulaa liikevaihto. Tuntuu ihan naurettavalta ettei yhtään nähty aikaisemmin, mutta ei vaan nähty. Olen itse asiakasrajapinnassa niin aloin ehkä nähdä tuhon kokonaisvaltaisemmin. En nähnyt mitään positiivista.

Yritimme minimoida tuhot. Tästä käynnistyi tosi iso operatiivinen hässäkkä. Tässä MN teki tosi hienoa duunia.

Tiettyjä linjauksia tuli heti ylhäältä, mistä pidämme kiinni ja miten toimimme.

Saimme ylhäältä esim luvan siihen, ettei meidän tarvitse vielä osata vastata asiakkaiden kysymyksiin mitään. Todellisuus muuttui joka päivä, mikä teki tilanteesta haastavan. Seuraava vaihe oli sitten sen miettimistä, mistä voisimme tehdä liiketoimintaa.

Tosi nopeasti tapahtui tämä jakautuminen. Yhteinen linja löytyi nopeasti ja välitimme tietoa toisillemme päivittäin.

Myynnissä porukka on ollut paljon pienempi, siellä muutos ei ollut niin iso.

Teema 3. Muutoksessa johtaminen

Kaiken pohjalla meillä on vahva luottamus, se on jotenkin näkynyt. Olemme myös onnistuneet aikaisemmin luomaan itseohjautuvuuden kulttuuria, mistä on nyt ollut varmasti apua verrattuna siihen, että olisimme tosi hierarkkinen. Tällaisessa

epävarmassa tilanteessa jokaisen pitää tuoda oma panos. Ei voi jäädä seisoskelemana tai odottelemaan valmiita vastauksia. Nyt on varmasti otettu tässä vielä loikkaa. Tiimien välillä toki eroja.

Koen että olen aika hyvä toimimaan muutoksessa. En ole kokenut että olisin ollut millään tavalla lamaantunut. Tietty ärsytti välillä nähdä, että kun tästä olisi ollut tulossa ihan huikea vuosi niin nyt ei sitten tulekaan. Omaksun uuden ajatuksen aika nopeasti ja pystyn toimimaan sen perusteella. Innostun omasta työstäni ja siitä onnistumisesta, joten näin tämän tilanteen mahdollisuutena laajentaa omaa osaamista. Kaikki eivät ajattele näin mutta minä ajattelen. Ihmiset ei välillä yhtään näe peliliikkeitä eteenpäin. Itse yritän tehdä fiksuja ratkaisuita ja ajatella eteenpäin. Moni odottaa edelleen että palattais jo normaaliin.

Teema 4. Johtamisen muutos ja arviot koronakriisin vaikutuksista johtamiseen pidemmällä aikavälillä

Uskon että jotain pysyviä muutoksia jää sekä meidän toimintaan että koko toimialaan. Vaikea arvioida koska palataan normaaliin. Viimeisimmätkin ajatukset siitä onko etätyö ok vai ei varmasti nyt karisee. Luottamus jokaisen tekemiseen on varmasti nyt kohdallaan. Lisäksi ehkä se, että tämä porukka jolla nyt on tehty on tiivistynyt entisestään. En tiedä jäisikö vähän tiiviimpi johdon yhdessä tekeminen. Minusta tämä on ollut hyvä juttu. Aamuiset tiiviit yhteiset ohjausryhmät on olleet hyvä. Me ollaan nyt keskitytty tosi paljon vaan tekemiseen, normaalisti ehkä ollaan suunniteltu enemmän. Nyt ollaan yhtäkkiä saatu tehtyä tosi paljon, rakennettua uusia konsepteja ja tuotteistettua. Tämä on pakottanut minutkin hyväksymään, ettei aina voi olla niin systemaattista vaan hämärää on koko ajan. Yks asia kerrallaan. Tämä ollut hyvä oppi.

En varmasti palaa ihan samanlaisena takaisin. Jollain tapaa olen varmasti vahvempi. Ihan pienistä ongelmista en enää hätkähdä tai ota stressiä. Tietyllä tapaa olo on myös tosi vapautunut. Näen eri tavalla uusia mahdollisuuksia ja polkuja. Olin niin vahvasti tiettyssä putkessa ja suunnassa ja se meni nyt uusiksi, mutta näen paljon mahdollisuuksia. Olen myös päässyt oppimaan tosi paljon uutta. Siitä on tullut itsevarmuutta. Olen myös oppinut kyseenalaistamaan omia käsityksiäni, kuten sitä, ettei mikään muka muuttaisi f2f kohtaamisia.

Haastattelu 19.5.2020, johtoryhmän jäsen

Teema 1. Johtamistapa ja -kulttuuri

Johtaminen melko löyhää, enemmän raportoivaa. Asiat oli meillä tosi hyvin, joten johtaminen oli enemmän ehkä kehittävää. Kehitettiin hyviä juttuja vielä paremmaksi ja yritettiin avata jalansijaa uusilla urilla, esim. projektiliiketoiminnassa. Enemmän henkilökohtaiseen kasvuun menevää, valmentavaa. Jokainen tekee rauhassa omaa juttuaan ja välillä varmistetaan, että mennään oikeaan suuntaan.

Alkuvuodesta tehtiin strategiaa johtoryhmävetoisesti tiiviisti ja luottamus tiivistyi. Haluaisin uskoa, että johdan ilon kautta, ihmistä kohti. Pyrin vahvistamaan johdettavan vahvuuksia ja auttaa löytämään ratkaisuita vaikeisiin asioihin. Turvallisuus, varmuus ja rauhoittaminen. Kehityskohde: voisinko vaatia vielä enemmän, olla tavoitteellisempi?

Aiemmin olen saattanut olla vähän etäisempi ja olen kokenut, että minun pitää todistella osaamistani. Nyt osittain kriisin seurauksena tuntuu, että kaikki ovat olleet avoimempia, minä mukaan lukien.

Oma roolini menee tavallaan vähän limittäin monen henkilön tontille valtakunnallisen ulottuvuuden vuoksi.

Meillä on vähän jatkuvaa tasapainottelua sen suhteen, että Miksu ja minä ollaan uudistushaluisia ja toimialan hyvin tuntevat suhtautuvat torjummin.

Teema 2. Ennakointi

Perjantaina 6.3. joryn vetäytymisessä tehtiin alustavaa skenaariotyötä koronaan. Aidosti uskoimme, että hyvä jos edes low skenaario toteutuu. Worst case -skenariomme tuntui tosi kaukaiselta. Viikossa sulii 80 % koko liikevaihdosta. Ihmettelen vieläkin, miten kujalla oltiin.

Maaliskuun ekalla viikolla valjastimme kaikki myynnissä olevat soittamaan asiakkaille. Silloin myös asiakkaat olivat sitä mieltä, ettei tästä mitään kriisiä synny.

Toimialapäivässä 13.3. piti työstää strategiaa. Siitä luovuttiin ja käytännössä tehtiin asiakastyötä yhdessä koko päivä. Yritimme haalia uusia asiakkaita ja tunnistimme silloin, että take away -puoli voisi vetää.

Ihmisten ahdistuneisuus perjantaina oli käsin kosketeltavaa. Todettiin, että paras ratkaisu silloin oli vaan keskittyä työhön.

Teema 3. Muutoksessa johtaminen

Tässä tilanteessa meidän johtajan positiivisuus ja usko tulevaan on ollut korvaamaton. Me ei oltais selvitty ilman häntä.

Nyt ollaan tiivistetty johtamista päivätasolle ja johtaminen keskittyy yhteisiin asioihin, ei yksilön kasvuun.

Roolit leventynyt tosi paljon.

Nyt tuntuu, että ollaan tosi etäisiä toisistamme, kaipaen enemmän johtoryhmän tasolla yhteisiä hetkiä. Nyt kokoonnutaan paljon ohjausryhmällä, mikä on laajempi porukka. Jory-foorumi puuttuu nyt. Nyt ollaan tosi raskaiden asioiden edessä ja vuoropuhelu joryn välillä puuttuu. Jonkin verran on syntynyt vertailua joryn kesken. Yhteinen linja voisi vaatia kirkastusta. Ymmärrän sen miksi ohjausryhmä (lisää sitoutumista ja tuo Miksun lähemmäs). Kaipaen ehkä turvallista sparrausta.

Oma vahvuuteni kriisissä on ollut kyky konseptoida, luoda uutta ja rakentaa monimutkaisesta yksinkertaista.

Oltiin tosi iholla koko ajan. Tosi kovalla sykkeellä koko ajan. Whatsapp-ryhmiä syntyi koko ajan. Oli riittävän outoa olla etänä, mutta lisäksi otettiin turpaan koko ajan. Tehtiin ihan ympäriryöreyttä päivää.

Ennen saatiin touhuta tosi itseksemme, yhtäkkiä oltiin aika kiinnostavia koko konsernin näkökulmasta. Oli tosi kiinnostavaa päästä tekemään töitä Markus Oksan ja muiden kanssa. Oli tosi kannustavaa ja laittoi itsensä täysillä likoon. Missään kohtaa ei ylimmältä johdolta tai toimialajohtajalta tullut viestiä, ettei tästä selvitä. Yhteistyö muiden toimialojen kanssa tiivistyi myös. Tässä jengissä on niin paljon taisteluhenkä.

Tuntui pitkään, että tämä on vaan jotain unta. Että miten näin voi käydä.

Kaikki on olleet koko ajan valmiita tekemään kaikkea. Meidän HoReCa kulttuurista jotenkin tulee sellainen taistelumeininki. Ei olla missään vaiheessa heitetty hanskoja tiskiinn,. Tää on niin kuin perhe, joka pitää pelastaa.

Vaatinut tosi kovaa priorisointia sen suhteen, että minkä miljoonasta asiasta tekee ekana.

Mulla ei ole kamalasti kokemusta kriisitilanteista, toki jotain. Niissä olen enemmän ollut toteuttajana ylhäältä sanelluissa muutoksissa. Tässä myös betsit kovemmat.

Teema 4. Johtamisen muutos ja arviot koronakriisin vaikutuksista johtamiseen pidemmällä aikavälillä

Luulisin, että jotain tästä jää meille. Etäkulttuuri ainakin. Tuntuu, että tämä toimii yllättävän hyvin näinkin. Olen aiemmin ollut tosi fanaattinen f2f-kulttuurin suhteen mutta ei se olekaan ihan niin.

Olemme oppineet, että voimme saada asioita tosi nopeasti eteenpäin. Jatkossa ei voi olla mitään selityksiä sille, ettei vaikka saada palvelua konseptoitua.

Prioritetit ovat olleet selkeät.

Isoin oppi meille on ollut, ettei asioiden tarvitse olla niin valmiit ja selkeät ja täydelliset.

Uusasiakashankinnan tärkeys korostuu toivottavasti.

Olen kehittynyt varmaan ihan kaikessa. En tiedä pystyykö vielä erittelemään tarkemmin. Epävarmuuden sietämisen kynnyks on kasvanut. Pitää pitää fokus kirkaana eikä antaa oman ahdistuksen ja pelon viedä tilaa.