



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pinja Polojärvi

Kriisijohtaminen koronapandemian aikana

Seinäjoen Yrittäjät ry

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri
Liiketalous (AMK, Tradenomi)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Pinja Polojärvi

Työn nimi: Kriisijohtaminen koronapandemian aikana

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 59

Liitteiden lukumäärä: 4

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kriisijohtamista koronaviruspandemian (Covid-19) aikana. Opinnäytetyössä analysoitiin Seinäjoen Yrittäjät ry:n kautta saatujen yrittäjien vastauksia kriisijohtamisesta koronaviruspandemian aikana. Yrittäjien vastaukset koskivat vuoden 2020 kriisijohtamisen tilanteita. Tavoitteena oli selvittää, mikä yrityksen tilanne oli kyselyä toteutettaessa, kuinka yritys oli toipunut vuoden 2020 koronakriisin aiheuttamista haittavaikutuksista ja mitä jatkosuunnitelmia yrityksessä oli koronan varalta tehty.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta isommasta luvusta. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään yleisellä tasolla kriisijohtamista osana johtamisen viitekehystä, johtamisen määritelmää ja johtamisen tavoitteita. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään yksityiskohtaisemmin kriisijohtamista ja kuinka kriisijohtamisen onnistumista voidaan arvioida. Toinen teorialuku käsittelee viestinnän merkitystä kriisin aikana. Viestintää avataan yleisellä tasolla sekä selvitetään sisäisen viestinnän ominaisuuksia ja kriisiviestinnän merkitystä. Vastuullisuus ja nopea viestintä liittyvät kriisiajan viestintään ja niistä on kerrottu toisen teorialuvun viimeisessä osuudessa.

Osana tätä opinnäytetyötä tehtiin tutkimus, joka toteutettiin verkkokyselynä yhteistyössä tämän työn toimeksiantajan kanssa. Kysely luotiin Webropol-työkalun avulla, ja sitä kautta lähetettiin linkki sähköpostitse yrittäjille. Kyselyn avasi yhteensä 92 yrittäjää, joista 8 vastasi kyselyyn. Kysely lähetettiin vuoden 2020 joulukuussa. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, mutta vähäisen vastausten määrän vuoksi vastausaikaa pidennettiin vuoden 2021 maaliskuuhun saakka. Vähäinen vastausmäärä saattoi johtua koronaviruksen aiheuttamasta huolesta ja stressistä, jota yrittäjät kokivat vielä vuoden 2021 puolella.

Tutkimustulokset osoittivat, että yrittäjillä oli yhteneviä kokemuksia ja näkemyksiä koronaviruksen vaikutuksista. Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät olivat viideltä eri toimialalta. Useimmat heistä kokivat koronaviruspandemian vaikutukset johtamiseen samalla tavoin. Pandemia aiheutti yrittäjissä pelon ja ahdistuksen tunnetta, ja useimmissa yrityksissä jouduttiin lomauttamaan työntekijöitä.

¹ Asiasanat: kriisijohtaminen, kriisi, koronaviruspandemia

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Pinja Polojärvi

Title of thesis: Crisis management during the COVID-19 pandemic

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2021

Number of pages: 59

Number of appendices: 4

The aim of this thesis is to study crisis management during the COVID-19 pandemic. The thesis analyses the responses received from entrepreneurs through a survey about crisis management during the COVID-19 pandemic, conducted with the help of Seinäjoen Yrittäjät ry. The entrepreneurs' responses covered the crisis management situations during 2020. The aim was to find out each company's situation when the survey was conducted, how the company had recovered from the adverse effects of the COVID-19 crisis, and what future plans had been made by the company for COVID-19.

The theoretical section consists of two main chapters. The first chapter deals with crisis management as part of the management framework, the general definition of management, and the goals of management. This is followed by a treatment of crisis management, and how to assess the success of crisis management. The second chapter deals with the importance of communication during a crisis. The chapter covers communication generally, the characteristics of internal communication, and the importance of communication in crisis situations. Responsibility and fast communication are related to communication, and are described in the final part of the second theoretical chapter.

As part of this thesis, an online survey was conducted in collaboration with the commissioner of this thesis. The survey was created using the Webropol tool, and a link to it was sent via email to entrepreneurs. A total of 92 entrepreneurs opened the survey, and eight of them responded to it. The survey was sent out in December 2020. The answering period was two weeks, but due to the small number of responses, it was extended until March 2021. The limited number of responses could be due to the anxiety and stress caused by the COVID-19, which could still have been experienced by the entrepreneurs at the moment of the survey. The results of the study showed that the entrepreneurs had similar experiences and views on the effects of COVID-19.

¹ Keywords: crisis management, crisis, coronavirus pandemic

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	10
2 KRIISIJOHTAMINEN OSA JOHTAMISEN VIITEKEHYSTÄ	12
2.1 Johtamisen määritelmä ja johtamisen tarkoitus	12
2.2 Kriisijohtaminen	14
2.3 Kriisijohtamisen arvioiminen.....	18
3 VIESTINNÄN MERKITYS OSANA KRIISIJOHTAMISTA	22
3.1 Viestintä yleisesti	22
3.2 Sisäinen viestintä	24
3.2.1 Kriisiviestintä.....	26
3.2.2 Vastuullinen ja nopea viestintä	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	31
4.2 Tutkimusprosessi.....	32
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	34
4.4 Tutkimustulokset.....	37
4.4.1 Taustatietoa kyselyn kohderyhmästä	37
4.4.2 Vastaajien yrityksen tilanne tällä hetkellä	38
4.4.3 Vastaajien näkemys johtamisessa onnistumisessa kriisitilanteessa	40
4.4.4 Vastaajien näkemys koronakriisi tilanteeseen saatuun vertaistukeen tai apuun	41

4.4.5	Vastaajien tilanteesta toipuminen ja mitkä asiat sitä voivat hankaloittaa	41
4.4.6	Vastaajien tunnelmia tilanteesta aiheutuen	43
4.4.7	Työtapojen mahdolliset muutokset ja kuinka johtaminen hoidetaan jatkossa.....	44
4.4.8	Vastaajien jatkonsuunnitelmat ja mahdolliset muuttuneet työtavat jatkossa.....	45
4.4.9	Vastaajien kokemus miten uusi tilanne on vaikuttanut henkilöstöön ja yhteisöllisyyteen	46
4.4.10	Vastaajien kokemus, kuinka apua saadaan etänä ja ymmärretäänkö asiat oikein.....	48
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
5.1	YHTEENVETO JA POHDINTA	50
5.2	KEHITTÄMIS- JATKOTUTKIMUSEHDOTUS.....	54
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	59

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Viestintävälineiden tehokkuus (Hyppänen 2013).	23
Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma.....	37
Kuvio 3. Yrityksen tilanne asteikolla ja onko toimia tehty koronan suhteen.....	39
Kuvio 4. Johtamisen onnistuminen koronakriisin aikana.	40
Kuvio 5. Prosenttijakauma vertaistuen/avun saamiseen.	41
Kuvio 6. Tilanteesta toipumisen jakauma.....	42
Kuvio 7. Vastausten prosentuaalinen jakautuminen tilanteen tuomiin tuntemuksiin.	43
Kuvio 8. Prosenttijakauma etätyöskentelyn käytöstä.....	44
Kuvio 9. Jakauma, mihin suuntaan tilanne on jatkossa menossa.	45
Kuvio 10. Uuden tilanteen vaikutus henkilöstöön jatkossa, vastausten jakauma prosentteina.....	46
Kuvio 11. Jakauma yhteisöllisyyden tunteen vaikutukseen, kun ei pysty näkemään työkavereita.	47
Kuvio 12. Vastausten jakauma etänä tehtävän työn avun saamiseen.....	48
Kuvio 13. Prosenttijakauma etäyhteyden välityksellä ymmärtämiseen.....	49
Taulukko 1. Arviointimalli kriisijohtamisen onnistumisessa (Pearson & Clair 1998).	20
Taulukko 2. Yrittäjien toimialat ja henkilöstömäärä.....	38
Taulukko 3. Vastausmäärien jakautuminen asteikkoon ja keskiarvo sekä mediaanitulos.	39

Taulukko 4. Prosenttiosuuksien jakautuminen asteikkoon ja keskiarvo sekä mediaanitulos.	40
Taulukko 5. Tilanteesta toipumisen prosentti jakauma.....	42
Taulukko 6. Prosenttijakauma mihin tilanne on todennäköisesti jatkossa siirtymässä.....	46
Taulukko 7. Vastausprosentit koettuun yhteisöllisyyden tunteen pysymiseen.	48
Taulukko 8. Prosenttijakauma etätyöskentelyn avun saamiseen.....	49

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tuntematon ja ihmiselle hengenvaarallinen koronavirustauti (Covid-19) alkoi levitä joulukuussa 2019 Kiinan Wuhanissa epidemiana. Uusi koronavirus on todettu SARS-koronaviruksen sukulaisvirukseksi. Uskotaan, että yksittäinen tartunta eläimestä ihmiseen on aiheuttanut koronaviruksen. Koronavirus aiheuttaa ihmiselle äkillisen hengitystieinfektion, joka voi ilmetä osalla tartunnan saaneista lähes oireettomana tai aiheuttaa vakavan peräti kuolemaan johtavan infektion. (THL 30.9.2020.) Maailman terveysjärjestö WHO julisti koronavirusepidemian maailmanlaajuiseksi pandemiaksi 11.3.2020. Suomen hallitus julisti 16.3.2020 Suomeen poikkeustilan koronaepidemian vuoksi ja samalla otettiin käyttöön valmiuslaki (L 29.12.2011/1552). (STM 14.12.2020.)

Suomessa vahvistettiin 29.1.2020 ensimmäinen koronavirustartunta. Tartunnan saanut kiinalaisnainen oli tullut Wuhanista Saariselälle lomailemaan ja hänen ensimmäiset oireensa alkoivat 26.1.2020. Nainen hakeutui hoitoon Ivalon sairaalaan, josta hänet siirrettiin Lapin keskussairaalaan Rovaniemelle, missä tartunta lopulta todettiin. Kiinalaisnainen oli ehtinyt altistaa hengenvaaralliselle virukselle arvion mukaan noin 15 ihmistä. (Yle 29.1.2020.) Ensimmäisen Suomessa todetun koronatartunnan jälkeen keväällä 2020 virus lähti leviämään Suomessa aiheuttaen myös kuolemantapauksia. Vuoden 2020 aikana oli useita korona-aaltoja ympäri maailman ja tilanne oli vielä vuoden 2021 puolella edelleen huolestuttava. Koronavirukseen kehitettiin nopealla aikataululla rokotteita, joiden rokottaminen ihmisille aloitettiin hyvin pian kehittämisen jälkeen. Suomessa rokotukset aloitettiin ensimmäisenä ikäihmisille, sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle sekä riskiryhmäläisille keväällä 2021. Koko väestö oli tarkoitus rokottaa vuoden 2021 aikana.

Valmiuslain käyttöönotto on viimesijainen keino, jolla pyritään pysäyttämään epidemia. Valmiuslaki tuo viranomaisille hyvin laajat oikeudet poiketa normaaleista säännöksistä ja rajoittaa kansalaisten oikeuksista. Vain suuri poikkeustila mahdollistaa valmiuslain käyttöönoton. Presidentti ja hallitus yhdessä julistavat poikkeustilan. (Superliitto 2021.)

Poikkeusolot tuovat normaalia enemmän rajoituksia ja mahdollisia sulkuja julkisilla ja yksityisillä sektoreilla. Yrittäjille se voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden lomauttamista ja sitä, että yritys ei tuota yhtä paljon voittoa kuin normaalisti. Koronavirus vaikuttaa monen yrityksen arkeen, jolloin kriisijohtaminen voi olla välttämätöntä. Uusi ja tuntematon tilanne tuo mukanaan epävarmuutta sekä jopa pelkoa, jolloin johtajan täytyy ottaa tilanne haltuun. Työntekijät tarvitsevat erityistä tukea ja uudenlaista johtamista.

Opinnäytetyön aiheena on kriisijohtaminen koronaviruksen aikana. Tutkimuksen aiheeksi valikoitui selvittää koronakriisin vaikutuksia yritysten johtamiseen, koska tilanne herättää opinnäytetyön toteutushetkellä suurta mielenkiintoa, ja aihe on yritysten näkökulmasta tärkeä asia vastaaviin tilanteisiin varauduttaessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä yrityksen tilanne on nyt, kun eletään toista vuotta koronavirusaikaa, kuinka yritys aikoo toipua koronan aiheuttamista haittavaikutuksista ja mitkä ovat yritysten jatkosuunnitelmat. Koronavirus on ollut uusi haaste yrityksille, joten tutkimustyön toimeksiantaja Seinäjoen Yrittäjät ry saa tutkimustuloksista tietoa, kuinka yrittäjät ovat selviytyneet poikkeuksellisessa tilanteessa ja kuinka tulevaisuudessa vastaaviin kriiseihin voidaan varautua.

Tutkimustyön toimeksiantaja Seinäjoen Yrittäjät ry on Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät aluejärjestöön kuuluva yhdistys ja yksi 30:stä paikallisyhdistyksen jäsenestä. Seinäjoen Yrittäjät ry on saanut alkunsa Seinäjoen kauppiaiden perustamana 20.2.1930. Nimi oli alun perin Seinäjoen Vähittäiskauppayhdistys. Vuonna 2021 yhdistyksessä oli 1300 jäsentä. Seinäjoen Yrittäjät ry tukee jäseniään ja se toimii vahvasti paikallisena vaikuttajana. Toiminta perustuu jäsenyritysten johdonmukaiseen ja suunnitelmalliseen toimintaedellytysten luomiseen sekä yrittäjyyden edistämiseen. Tarkoituksena on myös edistää hyvällä tavalla kilpailua ja yritysten verkostoitumista toisiinsa. Seinäjoen Yrittäjät ry toimii viestiväylänä päättäjien ja sidosryhmien välillä. (Yrittäjät, [viitattu 28.4.2021].)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka yritysten johtaminen on muuttunut koronaviruksen aiheuttaman kriisin aikana ja kuinka kriisijohtamisessa on onnistuttu pandemian aikana. Pääpaino tutkimuksessa on selvittää ja tutkia kriisijohtamista. Tutkimusmetodina on käytetty verkkokyselyä, koska se on tutkimusmetodeista sopivin

tämän työn tavoitteiden kannalta. Verkkokysely mahdollistaa helposti ja joutuisasti kyselyyn vastaamisen sekä tutkimuksessa käytettävän aineiston tuottamisen. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi perustuu tutkimuskyselystä saatujen vastausten ilmiöiden määrittelyyn.

Opinnäytetyön yhteydessä toteutetussa tutkimuskyselyssä haluttiin selvittää kriisijohtamisen erilaisia toimia, eli minkälaisia edistäviä toimia yrityksissä on tehty ja minkälaista johtamista poikkeustilanteesta johtuen on käytetty. Yrittäjiltä kysyttiin myös, minkälaisia tuntemuksia koronakriisi on aiheuttanut ja miten tilanteesta toipumisen nähdään onnistuvan. Eräs kriisijohtamisen tarkastelun kohde on etätyöskentely, kuinka sitä on yrityksissä hyödynnetty ja jääkö etätyöskentely mahdollisesti osaksi yritysten pysyviä työskentelytapoja. Kyselyssä selvitettiin etäyhteyksien toimivuutta ja kommunikaation ymmärrettävyyttä sekä yhteisöllisyyden onnistumista. Kriisijohtamista tarkasteltiin kyselyssä yrittäjien näkökulmasta. Kyselyyn osallistuneet yrittäjät olivat pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Yrittäjät olivat metalli-, ravintola-, vaatetus-, konsultointi- ja kuljetusaloilta.

Alueellisesti valituille yrittäjille suunnatussa ja toteutetussa kriisijohtamista koskevassa kyselyssä kysymykset jakautuivat neljään pääpainotteiseen kategoriaan. Ensimmäinen kokonaisuus liittyi tilanteeseen, joka yrityksissä oli kyselyä toteutettaessa ja minkälaisia vaikutuksia koronaviruksella oli yritysten toimintaan. Toisena kokonaisuutena oli selvittää, mistä yrittäjät olivat saaneet vertaistukea tai apua tilanteeseen. Kolmas kokonaisuus koski yritysten toipumista koronakriisistä ja oliko jokin mahdollisesti hankaloittanut yritysten toipumista kriisitilanteesta. Viimeinen kokonaisuus käsitteli muutoksia, joita koronavirus oli tuonut yrityksiin esimerkiksi työtapojen osalta ja olivatko muutokset muodostuneet pysyviksi. Samassa yhteydessä selvitettiin myös yritysten jatkosuunnitelmia.

Tutkimuksen päätarkastelun kohteeksi määriteltiin:

- Kriisijohtamisen onnistuminen koronapandemian aikana.

Kriisijohtamisen kyselyssä toteutetut kysymykset kokonaisuuksittain ovat:

- Yrityksen tilanne kyselyä toteutettaessa?
- Yritysten saama apu?

- Näkökulma toipumiseen koronakriisistä?
- Jatkonsuunnitelmat, kuinka yrityksen toiminta on muuttunut koronaviruksen myötä?

Koronapandemia on ollut täysin uusi tilanne yrittäjille. Tutkimuskyselyssä selvitettiin tietoja vuoden 2020 kriisijohtamisesta ja siihen liittyvistä aiheista. Tutkimuskyselyn tuloksia voi käyttää esimerkiksi vertailun kohteena myöhempiin vastaavanlaisten tutkimusten tuloksiin. Koronapandemia on uusi ja laaja kokonaisuus, minkä vuoksi tässä tutkimustyössä pääpainoksi tarkastelun osalta on otettu yritysten kriisijohtaminen. Tämän työn tutkimusajankohta ajoittuu hetkeen, jossa koronaviruksen kanssa on eletty noin vuosi.

Koronaviruksen seurauksena usea yritys on joutunut päättämään toimintansa ja yrityksiä on ajautunut konkurssiin. Tässä opinnäytetyössä on lähdetty selvittämään mielenkiintoisesta asetelmasta, kuinka kyselyn kohderyhmän yrittäjät ovat selviytyneet pandemian aikana. Kriisijohtaminen vaatii johtamistaitoa paineen ja stressin alla ja tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka yritysten henkilöstön työskentely on muuttunut ja onko yhteisöllisyys säilynyt poikkeuksellisista oloista huolimatta.

Tutkimuskyselyn tulokset antavat tietoa siitä, millainen koronaviruksen vaikutus on ollut Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksiin ja niiden toimintaan. Seinäjoen Yrittäjät ry saavat yrittäjien etujärjestönä tärkeää tietoa siitä, kuinka yrittäjät ovat selviytyneet pandemian aikana ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut alueen yrityksiin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimustyön ensimmäinen kappale koostuu johdannosta, jossa tarkastellaan tutkimuksen taustaa ja tutkimuksen tavoitteita. Toinen ja kolmas kappale ovat tämän opinnäytetyön teoriaosuuksia. Toinen kappale käsittelee kriisijohtamista osana johtamisen viitekehystä. Toisen kappaleen teoriaosuudessa käydään läpi johtamisen määritelmää ja johtamisen tarkoitusta. Tämän jälkeen teoriaosuudessa tutkitaan kriisijohtamista, johtajan merkitystä ja johtamistoimintaa kriisin aikana sekä kuinka kriisijohtamista voidaan tarkemmin analysoida. Kolmas kappale koostuu viestinnän merkityksestä osana kriisijohtamista. Kolmannen kappaleen teoriaosuudessa perehdytään viestintään yleisellä tasolla, sekä tarkastellaan

sisäistä viestintää. Sisäiseen viestintään liittyy kriisiviestintä, vastuullinen ja nopea viestintä kriisin aikana. Neljäs kappale käsittelee yrittäjille toteutettua tutkimuskyselyä. Tutkimuksen toteutuskappaleessa kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja prosessista sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Kappaleessa analysoidaan tehdyn tutkimuskyselyn tuloksia ja niiden merkityksiä. Viidennessä kappaleessa arvioidaan tämän opinnäytetyön johtopäätöksiä. Johtopäätökset pitävät sisällään yhteenvedon koko tutkimuksesta sekä pohdintaa kriisijohtamisesta. Lopuksi työssä esitetään tutkimustyön pohjalta kehittämis- ja jatkotutkimusehdotus.

2 KRIISIJOHTAMINEN OSA JOHTAMISEN VIITEKEHYSTÄ

2.1 Johtamisen määritelmä ja johtamisen tarkoitus

Johtamiselle on luotu useita määritelmiä. Viitalan ja Jylhän (2019, 13) mukaan johtaminen on yksinkertaisuudessaan toimintaa. Yleisenä tavoitteena pidetään sitä, että toiminnassa tullaan pääsemään tiettyyn päämäärään. Päämäärään ja tavoitteisiin päästään johtamalla.

Viitalan ja Jylhän (2019, 14) mielestä johtamiseen liittyy keskeisesti kysymykset siitä, miten johtaminen tehdään ja mitä johtamiselle halutaan tehdä. Johtamiseen voidaan liittää myös muita kysymyksiä: mitä sillä tavoitellaan, kuinka päämääriin vaadittava organisaatio muodostetaan ja saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti (*efficiency*). Johtamiseen liittyen tulee myös miettiä johtamiseen tarvittavia resursseja, niiden hankkimista ja kuinka toiminnalla saadaan aikaan vaaditut tulokset (*effectivity*). Tärkeässä roolissa on se, kuinka johdetaan, jotta organisaatiossa työskentelevät ihmiset toimisivat mahdollisimman tehokkaasti kohti haluttua päämäärää. Päämäärä saavutetaan, kun ihmisiä johdetaan siten, että heillä on riittävästi osaamista, tarpeeksi tietoa tavoitteista, motivaatiota sekä hyvä työympäristö ja oikeat välineet. Näistä lähtökohdista voidaan olettaa, että ihmiset voivat hyvin fyysisesti ja psyykkisesti sekä ovat sitoutuneita organisaatioonsa.

Valpolan (2015, 133) mukaan johtajalla pitää olla kyky toimia organisaation puolestapuhujana. Se vaatii johtajalta syvällistä tietoa asioista sekä ihmisistä. Johtajalla on yleensä laajoja kontaktiverkkoja ja asemansa tuomia etuja, jotka avaavat uusia mahdollisuuksia. Kun johtajalla on valtaa, hänellä on myös uskottavuutta tuoda esille organisaatiotaan. Hänen läsnäolonsa merkittävässä tilaisuuksissa tuo painoarvoa yrityskulttuuriin, joka on tärkeää edustustehtävissä.

Johtamisesta on tehty useita tutkimuksia. Henry Mintzberg on laatinut tunnetun tutkimuksen johtajien työstä 1980-luvulla (Mintzberg 1980). Johtajien työ perustui ihmisten kanssa keskusteluun ja tiedon käsittelyyn. Tiedon käsittely piti sisällään lukemista, viestien kirjoittamista, tiedon etsimistä ja välittämistä. Keskustelut olivat ongelmanratkaisutilanteita, neuvotteluita, erilaisten suunnitelmien laatimista ja tiedon levittämistä. Tärkeimmiksi välineiksi johtamisessa Mintzberg listasi kuuntelemisen, kysymisen ja keskustelemisen.

Johtajan työ on mentoroida, valmentaa, antaa ja vastaanottaa palautteita, pitää palavereita, käydä kehityskeskusteluita sekä ratkaista ongelmia liittyen organisaatioon (Viitala & Jylhä 2019, 14).

Jabe (2017, 24) korostaa, että nykyaikainen johtaja verkostoituu ja toimii yhteistyökumppaneiden kanssa sujuvasti. Kumppanuussuhteet ovat varsinkin nykyään tärkeitä ja organisaatioiden jokapäiväistä liiketoimintaa, jolloin johtajan tulee osata kohdata yhteistyöntekijät tasavertaisesti. Johtajalla tulee olla ymmärrystä kohdata erilaisia ihmisiä ja kykyä käyttää se voimavarana organisaatioon. Johtajalla tulisi olla hyvä ihmissuhdetuntemus. Palkkaamalla erilaisia ihmisiä organisaatioon, työyhteisö saa energiaa tekemiseen ja jokaiselle osa-alueelle löytyy työskentelemään oikea henkilö. Organisaatiot moninaistuvat koko ajan enemmän, jolloin johtajalta vaaditaan taitoa johtaa erilaisia ihmisiä. Erilaisuus on voimavara, jonka oikea hyödyntäminen ja johtajan oikea tapa johtaa voi saada erinomaisia tuloksia aikaan.

Johtamisen tarkoitusta Henry Mintzberg (1980) on kuvannut sillä, että johtajaa tarvitaan päätöksien tekemisessä ja huolehtimaan organisaation hyvästä toimivuudesta myös häiriötilanteissa. Johtajan tulee huolehtia, että organisaatiossa tehdään työt hyvin ja saadaan aikaan haluttua tulosta. Johtajalla on suuri rooli tiedon välittämisessä organisaatioon sekä organisaation ja sen ympäristön välillä (Viitala & Jylhä 2019, 16–17).

Vuorela ja Juuti (2015, 28) korostavat, että johtajan pitää tehdä selväksi organisaatiolle yhteinen ja selkeä perustehtävä. Toiminnan perustaksi johtajan tulee luoda selkeä mielikuva työntekijöille organisaation tehtävistä. Johtajan tehtävänä on tarpeen tullen suunnata voimavarojaan yhteisen perustehtävän saavuttamiseksi eli tukea työntekijöitään. Hyvä ja toimiva vuorovaikutus on suuressa roolissa niin johtajan kuin työorganisaation välillä.

Johtamisesta on vanhempia sekä uudempia aikaisia määritelmiä. Uudemman johtamisajattelun myötä johtamisen katsotaan perustuvan humanistiseen ihmiskäsitykseen. Tämä on nykyaikaista, sillä kyseinen malli näkee ihmisen itseohjautuvana, luovana, tavoitteellisena ja kehityshaluisena yksilönä organisaatiossa. Työntekijöiden valvominen vähenee ja johtamisen kautta heitä motivoidaan, innovoidaan ja kannustetaan tavoitteiden

saavuttamiseen. Johtaminen on johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta. (Viitala & Jylhä 2019, 18.)

Jabe (2017, 244) esittää johtamisen määritelmän niin, että johtaminen on yksinkertaisesti palvelutehtävä. Johtajan tulee kannustaa alaisia tuomaan erilaisia näkökulmia esille. Suvaitsevaisuus korostuu johtajan roolissa olla avoin uusille ja erikoisille ehdotuksille. Johtaja ei voi olettaa aina olevansa oikeassa ja, sitä, että hän tietäisi asiat parhaiten. Johtajan kohdatessa ihmisiä, jotka esittävät eriäviä mielipiteitä, hänen ei tule nähdä kyseistä ihmistä ongelmana. Palveleva johtaja toimii paljon myös sellaisten ihmisten kanssa, joista hän ei aina välttämättä aina pidä. Palvelevan johtajan ominainen piirre on se, että hän pystyy kohtaamaan kyseiset henkilöt yhtä arvostavasti kuin ne henkilöt, joista hän pitää.

Jabe (2017, 244) toteaa, että johtajalle on ominaista ja tärkeää nähdä mahdollisuudet, sillä muutoin hän luo helposti suhteita, joiden perustana on epäusko. Johtajan ollessa toiveikas ja positiivinen hän levittää ympärilleen energiaa, jonka tulisi heijastua henkilöstöön luovuutena ja innokkuutena. Johtajan kasvu saa alkunsa oman itsensä tutkiskelusta. Muiden ohjaaminen ja johtaminen on vaikeaa, jos itse on eksyksissä. Tällainen johtaja vaatii alaisiltaan sitoutumista, mutta ei itsekään sitoudu heihin. Vastoinkäymisiä kokenut johtaja on kokemuksistaan vahvempi. Vastoinkäymisten kautta hän oppii ja ymmärtää muita helpommin ja pystyy käsittelemään ongelmia ja vaikeitakin asioita.

2.2 Kriisijohtaminen

Sana kriisi on saanut useita merkityksiä. Saarelma-Thiel (2009, 10) kuvailee kriisiä sanoilla: uhka, ratkaiseva käänne, mahdollisuus, äkillinen muutos tai kohtalokas häiriö. Käsitteenä kriisi on arkipäiväistynyt ihmisten kielenkäytössä ja ihmiset ovat entistä tietoisempia kriiseistä. Kriisi on poikkeustilanne, joka aiheuttaa hämmennystä ja epäjärjestystilan. Yleensä tutuilla ja totutuilla ongelmanratkaisukeinoilla ei selviä yllättävästä kriisistä. Tämä johtuu siitä, että vanhat toimintamallit eivät päde ja uudenlaista tapaa reagoida ei vielä ole.

Johtajien kyky toimia sekä johtaa joutuvat koetukselle, kun kriisitilanne yllättää. Kriisistä voidaan puhua, kun on tapahtunut jo jotain epätoivottua, mutta siinä on vielä suurempien menetysten vaara. (Forsberg ym. 2003, 9.) Kriisi ei vain tapahdu, se vaatii ajan

kehittyäkseen. Kriisijohtamismalleja on muunneltu, jotta kriisivalmius olisi parempi ja, että niiden painotus olisi nimenomaan kriisijohtamisessa.

Johtajan tehtävänä on sekä ottaa vastuuta että kantaa vastuu. Kriisin tullessa johtaja joutuu entistä tiukempaan tilanteeseen, jolloin hänen ammattitaitonsa joutuu koetukselle. Ammattitaito sisältää myös johtajan ominaisuudet tunnistaa kriisitilannetta auttavat tai heikentävät tekijät. Sorainen (2018, 324) painottaa, että hyvä johtaja on organisaatiolleen suurin tuki kriisin kohdatessa. Johtajalta vaaditaan tällöin osaamista monenlaisesta näkökulmasta, mutta tärkein osaamisen alue on toimivat viestintätaidot, joka on kaiken lähtökohta.

Seeck (2009, 8) korostaa, että kriisijohtamista ja normaalisti tapahtuvaa johtamista ei pitäisi erottaa liikaa toisistaan. Normaalijan johtamiskulttuuri on perustana kriisiajan johtamiselle. Kriisijohtamisessa käytetään kuitenkin omia malleja ja teorioita, jotka auttavat varautumaan kriisiin ja kuinka sen aikana tulee toimia. Yksi yleinen kriisijohtamisen malli on ”kolmen vaiheen malli”. Nämä kolme vaihetta ovat: 1) kriiseihin varautuminen, 2) kriisitilanne ja 3) tilanne kriisin jälkeen. Kriisiin varautuminen pitää sisällään siihen erikoistuneiden henkilöiden kouluttamista, kriisisuunnitelman laatimista, erilaisten kriisijärjestelmien valmistelua sekä toteutusten suunnittelua käytännössä. Itse kriisitilanne vaatii valmiiden suunnitelmien käyttöönottamisen, jatkuvasti tilanteen tarkastelua ja ylläpitämistä sekä toimimista tilanteen vaatimalla tavalla. Vuorovaikutus on tärkeässä osassa kriisitilanteessa ja sitä on ylläpidettävä koko ajan henkilöiden kanssa, jotka ovat kriisissä läsnä ja myös sidosryhmät huomioon ottaen. Kolmas vaihe eli jälkitoimet kriisin jälkeen tarkoittavat sitä, että kriisin aikainen toiminta tulee arvioida ja toiminnasta tulee löytää vahvuudet ja heikkoudet. Steve Fink on (1986) lisännyt ”kolmen vaiheen malliin” yhden vaiheen lisää ja hän esittää tätä ”neljän vaiheen mallina”. Hän lisäisi vielä ennakoimisen kolmen edellisen vaiheen lisäksi. Mahdolliset kriisit ja varoitussignaalit olisi hyvä osata tunnistaa ajoissa.

Tänä päivänä johtajaa ei enää nähdä niinkään valvojana vaan mahdollistajana, joka auttaa alaisiaan luomaan uraa. Kun koronaviruksen nopea leviäminen ja helppo tarttuvuus kävivät ilmi, yhä useampi yritys siirtyi käyttämään etätyöskentelymallia. Tärkeintä oli yrittää estää taudin leviäminen ja näin ollen etätyöskentely oli yksi keino siihen. Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 159) toteavat, että etätyöskentely sujuu, kun esimies tuntee oman tiiminsä ja

vuorovaikutus heidän välillään on säännöllistä. Tiimin jäsenten kanssa käydään myös säännöllisesti kahdenkeskeisiä keskusteluja. Ennen etätyöskentelyä esimiehiä tulee kouluttaa uuteen työskentelytapaan. Etätyöskentely muuttaa totuttuja johtamistapoja ja erityisen tärkeäksi muodostuu määrätietoinen ja selkeä viestintä koko tiimin kesken. Haapakoski ym. (2020, 159) huomauttavat, että vaikean tilanteen keskellä on tärkeää luoda yhteisesti turvallisuuden tunnetta, joten yksilöiden onnistumisia pitää nostaa esiin ja jokaisen henkilön tunteet tulee ottaa huomioon.

Kriisitilanteessa luottamus johtajan ja henkilöstön välillä on tärkeässä asemassa. Sorainen (2018, 326) korostaa, että vaikeassa tilanteessa henkilöstön ja sidosryhmien tulee voida luottaa, että johtajalla on tarvittavat keinot hoitaa tilannetta. Tilanteessa johtajan on oltava läsnä ja avoin. Tapahtumista pitää puhua avoimesti. Johtajan täytyy pystyä perustelemaan argumenttinsa, koska ne luovat monelle henkilöstön jäsenelle eniten turvaa. Johtajalla on aina suuri vastuu, mutta sen kantaminen rakentaa luottamusta organisaatiossa.

Koronakriisi on pakottanut muuttamaan johtamistapoja. Kriisin keskellä henkilöstön johtamiseen on syytä panostaa enemmän kuin normaalisti. Vaikean tilanteen kohdatessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Kuulluksi tuleminen on tärkeää. Keskustelun tarve voi kasvaa kriisin hetkellä, jolloin ihmiset haluavat purkaa tunteitaan. Selkeä viestiminen muutoksista ja aktiivinen tiedottaminen luo turvallisuuden tunnetta henkilöstölle. (Y-Studio 14.4.2020.)

Kriisitilanteessa ei yleensä saa täydellisiä tietoja mistään. Koska tilanne on poikkeuksellinen ja usein odottamaton, siihen ei löydy heti oikeaa tietoa ja ratkaisuja. Kriisijohtamisessa pitää käyttää aikaisempaa kokemusta hyväksi ja tehdä päätöksiä nopeallakin aikataululla. Työskentelyssä joutuu käyttämään arviointikykyä ja päätöksiä pitää tehdä niiden myötä. (Eim, [viitattu 26.4.2021].)

Kriisitilanne synnyttää paljon huolta ja epävarmuutta tulevasta (McKinsey 17.4.2020). McKinsey toteaa, että aikeiden aikojen keskellä on hyvä iloita olemassa olevista positiivisista asioista ja jakaa tarinoita organisaation kesken. Positiivisuus auttaa jaksamaan vaikeuden keskellä ja luo rakennuspalikoita tulevaan. Asiaan saattaa liittyä epäilyksiä, mutta kaikki alkaa ensin olemassa olevien vaikeuksien myöntämisestä. Jos johtaja kieltää vaikeudet ja

tappiot, sitä helpommin koko organisaatio ja alaiset keskittyvät negatiivisiin asioihin. Stressiä ja kriisin aiheuttamia vaikeita tuntemuksia olisikin McKinseyn mukaan hyvä tasapainottaa positiivisilla asioilla, joita yrityksessä on.

Erilaiset johtamistyyliä voivat tuoda apua kriisijohtamiseen. Y-Studiossa (2020) todetaan, että kriisin iskiessä toimivien tapojen johtaminen voi olla valmentava tyyli, jossa keskustellaan työntekijöiden kanssa, kuunnellaan heitä ja ollaan heille läsnä. Valmentava johtamistyyli on moneen tilanteeseen sopiva, mutta äkilliseen tilanteeseen kannattaa käyttää selkeää johtajuutta. Koronakriisi yllätti useimmat ja kyseinen tilanne vaatii selkeää ja vahvaa johtamista, jolloin johtajan tulee tehdä selvät toimintaohjeet jokaiselle noudatettavaksi. Johtamistapojen muuttuessa myös uusia toimintatapoja on syytä miettiä. Vanhat toimintamallit eivät välttämättä päde kriisin keskellä.

Johtajien kriisijohtamisen merkittävä taito koronaviruksen myötä on varmistaa alaisilleen riittävä tuki ja osaaminen etätyöskentelyyn. Etätyöskentelyssä johtamisen välineenä toimii työntekijän kyky johtaa itseään. Työterveyslaitoksessa (2020) korostetaan, että itsensä johtamiseen parhaan tuen pystyy tarjoamaan organisaatio, joka on kulttuuriltaan avoin ja johtamistyyli on valtuuttava. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän vapauksia, valtaa, vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa lisätään tietoisella tavalla yhteisymmärryksessä alaisen kanssa. Johtajalla tulee olla luottamus alaisten työntekoon ja sen onnistumiseen ilman jatkuvaa valvontaa.

Koronaviruksen levitessä voimakkaasti monet yritykset alkoivat suosia yhä enemmän etätyöskentelyä, jotta ihmisten välisiä kontakteja voitaisiin välttää (Y-Studio 2020). Etätyöskentely haastaa uudella tavalla niin johtamista kuin työntekijöitä. Y-Studion verkkosivuilla todetaan, että etätyöskentely on tärkeässä osassa, ja tarvittaessa johtajan tulisi antaa etätyöskentelyssä tukea työntekijöille. Yhteisöllisyyden tunteen säilyttämiseksi johtaja voi esimerkiksi järjestää tiimien kesken etäkahvihetkiä. Verkkosivuilla korostetaan, että kriisitilanteen aiheuttaessa hämmennystä kenenkään ei pidä jäädä yksin asioiden kanssa. Apua tulee olla saatavissa yhtä helposti kuin normaalissa työelämässä.

Etätyöskentely vähentää työyhteisön henkilöstön yhteistä näkemistä. Työterveyslaitoksessa (2020) todetaan, että johtajan tehtävä on varmistaa, että etätyöskentelystä huolimatta

työntekijöillä olisi edelleen joitakin epämuodollisia yhteisiä tilaisuuksia tai muita vastaavia keinoja olla kontaktissa toisiinsa. Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä on perustarpeita, ja sen vuoksi se on tärkeä huomioida etätyöskentelynkin yhteydessä. Virtuaaliset kommunikaatiovälineet ovat suuressa merkityksessä, jotta organisaatio pysyy ennallaan ja jotta työkavereita pystyy näkemään.

2.3 Kriisijohtamisen arvioiminen

Seeck (2009, 10) korostaa, että kriisit voivat osaltaan yllättää yrityksen ja näin ollen yrityksissä olisi aina hyvä olla valmis kriisisuunnitelma ja nopea toteutus kriisin varalta. Kriisin jälkeen kriisijohtaminen on syytä arvioida, joko epäonnistumisen tai onnistumisen kautta. Arvioiminen on tärkeää, koska se auttaa tulevaisuudessa selviytymään vastaavista kriiseistä paremmin. Jos kriisijohtamisessa epäonnistutaan, pystytään arvioinnin kautta jatkossa vastaavissa tilanteissa keskittymään aikaisempien virheiden ennaltaehkäisyyn. Näin voidaan välttää samojen ongelmakohtien toistuminen. Puolestaan, jos kriisijohtamisessa on onnistuttu, voidaan vastaavaa ja toimivaksi todettua kriisijohtamisenmallia käyttää tulevaisuudessa.

Yksi tunnettu kriisijohtamisen arviointimalli on Pearsonin ja Clairin (1988) kehittämä seitsemän kohtainen arviointitaulukko. Kyseistä taulukkoa on käytetty muun muassa Aasian hyökyaaltokatastrofia ja Nokian vesikriisin tutkimuksessa. Mitattavia kohteita ovat: 1) varoitussignaalien havainnointi, 2) kriisin leviäväisyys, 3) toiminnan jatkuminen, 4) oppimisen vaikutukset, 5) maineen vaikutukset, 6) saatavuus resursseihin ja 7) päätöksenteko (taulukko 1). Lyhykäisyydessään seitsemän edellistä kohtaa antavat paljon tietoa onnistumisesta. Ensimmäisenä arvioidaan, kuinka nopeasti varoittavia kriisitekijöitä havaittiin ja kuinka nopeasti tehtiin estäviä toimenpiteitä. Toisena kohtana on arvioida, pystyttiinkö kriisin leviämiseen puuttumaan tarpeeksi nopeasti ja ymmärrettiinkö sen laajuus heti. Kolmantena analysoidaan, kuinka toiminnan jatkuminen onnistui eli kuinka kriisin aiheuttamiin ongelmiin pystyttiin tekemään toimenpiteitä tilanteen normalisoitumiseksi. Neljantenä on oppimisen vaikutukset, jolloin pyritään oppimaan kriisistä ja parantamaan tulevaisuuden varalta osa-alueita, jotka eivät onnistuneet kriisin osalta. Viidentenä tarkastellaan, kuinka kriisi vaikutti yrityksen maineeseen. Jos asiat on hoidettu hyvin, todennäköisesti maine paranee, mutta päinvastaisessa tilanteessa vaikutus on toinen.

Kuudentena arvioidaan resursseja ja sitä, kuinka niitä oli saatavilla kriisin aikana. Viimeisenä arvioitavana kohtana on päätöksenteko. Päätöksenteon osalta arvioidaan sen nopeutta ja päätösten perusteita. (Seeck 2009, 10–14.)

Taulukko 1. Arviointimalli kriisijohtamisen onnistumisessa (Pearson & Clair 1998).

Kriisijohtamisen piirre	Lopputulokset, jotka vaativat toiminnan uusimista	Lopputulokset, jotka ovat molempien väliltä	Lopputulokset, jotka ovat onnistuneet
1. Varoitussignaalien havainnointi	Varoitavat signaalit jäävät huomiotta, kriisi tulee täytenä yllätyksenä.	Varoitussignaalit saavat hiukan valmiutta aikaan.	Varoitavat signaalit havaitaan ajoissa ja estäviin toimenpiteisiin ryhdytään heti.
2. Kriisin leviäväisyys	Kriisi leviää organisaatiosta myös ulkoisiin sidosryhmiin.	Aiheuttaa vähäistä vahinkoa organisaation ulkopuolella.	Suurimmat kriisin vaikutukset ovat vain organisaatiossa.
3. Toiminnan jatkuminen	Kaikki toiminta keskeytetään.	Osa toiminnasta pystyy jatkumaan normaalisti.	Toiminta jatkuu normaalisti niin kriisin aikana kuin sen jälkeen.
4. Oppimisen vaikutukset	Kriisistä ei oteta opiksi ja samat virheet toistetaan jatkossakin.	Oppiminen on vähäistä eikä se tapahdu koko organisaatiossa.	Toimintamalleja muutetaan kriisin seurauksena ja otetaan opiksi jatkoa varten.
5. Maineen vaikutukset	Organisaatio kärsii suuresti jälkiseurauksista.	Kriisistä aiheutuneet kielteiset vaikutukset vaikuttavat, mutta tilanne normalisoituu ajan kanssa.	Hyvin hoidettu kriisijohto parantaa yrityksen imagoa.
6. Saatavuus resursseihin	Resurssit ovat olemattomat ja heikot.	Organisaatio pärjää jotenkin saatujen tukien kanssa.	Resurssit ovat hyvät ja valmiina kriisiin.
7. Päätöksenteko	Päätökset tehdään liian hitaasti ja tietoa on liian vähän.	Päätöksenteko on liian hidasta ja ei riittävän osaavaa.	Päätökset tehdään ajoissa ja ne perustuvat faktoihin.

Rockdovesolutions [viitattu 26.4.2021] korostaa, että yleinen ja helppo tapa arvioida kriisiä on kriisin jälkeen käydä kohta kohdalta onnistumisen ja epäonnistumisen kohdat läpi. Se on nopea ja yksinkertainen tapa saada tietää, mitkä asiat toimivat jatkossakin ja mitä pitää muuttaa. On myös keino, jolla nämä asiat voidaan selvittää ennen todellisen kriisin

tulemista. Kriisien varalta tulee aina olla olemassa jonkinlainen suunnitelma ja sen käytännössä kokeileminen on yksi hyvä keino tietää kriisijohtamisen arvioimista. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tehdään harjoitus ikään kuin todellisen kriisin tultua ja suunnitelman jokainen vaihe käydään tarkasti läpi tämän jälkeen. Harjoitukseen suhtaudutaan kuin hätätilanteeseen, jolloin työntekijät ja koko organisaatio suhtautuu siihen tilanteen mukaisesti. Harjoituksen jälkeen organisaatiolta ja henkilöstöltä kerätään palautetta kriisin valmiuteen liittyen ja palautteen myötä voi ilmetä merkittäviäkin aukkoja suunnitelmassa. Tämä auttaa tekemään parannuksia suunnitelmaan, jotta oikean tilanteen tullessa suunnitelma toimisi mahdollisimman hyvin. (Rockdovesolutions, [viitattu 26.4.2021].)

Koronavirus pakotti myös Suomen valtion kriisijohtamisen nopeisiin toimenpiteisiin. Kevään 2020 kriisijohtamista on arvioitu ja sen onnistumista. Koronakriisin johtoryhmä on itse arvioinut, että onnistumiset olivat pääosin oikeita ajoituksia ja oikeanlaisia toimia. Parhaiten onnistuttiin kansalaisviestinnässä. Koronakriisin johtoryhmästä haastatellut henkilöt olivat valtion ylimpiä virkamiehiä, valtioneuvoston jäseniä, Covid-19-koordinaatioryhmän edustajia sekä eduskunnan henkilöitä. Selvityksen oli laatinut valtioneuvoston tilaama konsulttiyhtiö Deloitte. (Kaleva 2021.)

On arvioitu, että Suomen valmistautuminen koronaviruspandemiaan oli heikkoa. Kriisiin oli valmistauduttu huonosti, vaikka pandemiasta oli varoitettu pitkään ympäri maailmaa. Haasteeksi oli kerrottu, että Suomi on oikeastaan varautunut tähän mennessä vain sotilaallisiin kriiseihin. Myös kriisinjohdon organisointi vei liikaa aikaa. Lisäksi Euroopan Unioni otti kriisin liian hitaasti toimekseen. Onnistumiset tulivat kuitenkin valtioneuvostossa rohkeasti tehdyistä merkittävistä päätöksistä. Vastuun kantaminen tehtiin yhdessä eri organisaatioiden ja hallituspuolueiden kanssa. Viestintä oli pääosin onnistunutta, sillä pääministeri Sanna Marinin toiminta ja hallituksen infotilaisuudet saivat kiitosta. Ainoita viestinnän ongelmakohtia on arvioitu olleen ministerien liian tarkka puuttuminen pieniin yksityiskohtiin sekä kasvomaskien käyttöön liittyneet epäselvyydet ja ristiriidat. (Kaleva 2021.)

3 VIESTINNÄN MERKITYS OSANA KRIISIJOHTAMISTA

3.1 Viestintä yleisesti

Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (2012, 11) mukaan viestintä on vuorovaikutusta ja se tapahtuu ihmisten välillä. Viestintä koostuu sanallisesta eli verbaalisesta viestinnästä ja sanattomasta eli nonverbaalisesta viestinnästä. Sanallinen viestintä tarkoittaa kirjoitusta sekä sanoista rakentuvaa puhetta. Sanaton viestintä voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Tällaisia tapoja ovat katseet, ilmeet, eleet, liikkeet ja asennot sekä tilankäyttö.

Viestintä ja johtaminen pitävät sisällään paljon yhteneväisyyksiä. Asiaan liittyen on tehty tutkimuksia (mm. Downs 1988), jonka mukaan johtajien ja esimiesten työajasta 80 prosenttia kului viestimiseen. Tärkeimpiin viestinnällisiin johdon tehtäviin kuuluu strategian ja vision tekeminen ymmärrettäväksi, koska työyhteisössä vain johto voi esittää asian perustellusti ja uskottavasti. Strateginen johtaminen ja viestintä yhdessä sisältävät viestinnän kolme oleellisinta aluetta; muutosviestintä, esillepano sekä luotaus. Luotauksella tarkoitetaan tässä organisaation ja sen ympäristön havainnointia, joka voi vaikuttaa yhteisöön ja strategioihin. Visioviestintä on sitä, että henkilöstö tietää työyhteisönsä toiminnallisen merkityksen ja tehtävät sekä että kaikki ovat sitoutuneita työyhteisöön ja työhönsä. (Juholin 1999, 85–86.)

Johtamisen ja viestinnän voi erottaa toisistaan siinä, että johtaminen pyrkii saamaan ihmiset työskentelemään organisaation tavoitteiden puolesta ja viestinnän tavoite on luoda organisaatioon ymmärrystä toiminnasta ja yhteisistä tavoitteista (Juholin 1999, 86–87). Johtajan hyvää viestintää on määritellyt yhdysvaltalainen teoreetikko Warren Bennis (1989) neljällä kohdalla. Hänen mukaansa hyvä johtaja ohjaa vision avulla organisaationsa täsmällisyyden oikeisiin asioihin ja vedoten niin järkeen kuin tunteisiin. Toisena johtaja käyttää vision selventämiseksi selkeää kieltä ja metaforia eli kielikuvia, jotta hän saa esitettyä asiansa organisaatiossa mahdollisimman ymmärrettävästi. Kolmantena on luottamus eli johtaja toiminnallaan haluaa synnyttää luottamusta, erityisesti ja nimenomaan olemalla fokusoitunut ja johdonmukainen työssään. Viimeisenä hyvän johtajan viestintä

koostuu johtajan osaamisesta johtaa myös itseään. Näin ollen johtaja tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet sekä hyödyntää niitä työssään tehokkaasti.

Viestintä on prosessi, joka sisältää kaksi osapuolta, viestin lähettäjän ja viestin saajan (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12). Viestin lähettäjänä voi olla yksi tai useampi henkilö ja vastaavasti vastaanottajana voi olla yksi tai useampi henkilö. Viestinnän ollessa vuorovaikutuksessa roolit vaihtelevat eli viestin lähettäjä on myös toisessa vaiheessa vastaanottajana ja toisin päin. Työelämään heijastaen, palavereissa ihmiset ovat yleensä kasvokkain, jolloin viestit kulkevat sanallisesti ja osittain sanattomalla viestinnällä. Parhaan mahdollisen vuorovaikutuksen luominen onnistuu kasvokkain. Henkilöiden puhuessa kasvokkain väärinymmärrykset pienenevät, verrattaessa muihin viestinnän menetelmiin. Viestin lähettäjän käyttäessä apuvälinettä viestinsä lähettämiseen, vastaanottajina voi olla jopa miljoonia henkilöitä. Tällöin viestintäkanava voi olla televisio tai internet. Viestinnän tapahtuessa jonkin välineen avulla väärinymmärryksen riski on suurempi. Välineen avulla viestintä on taloudellisempaa ja nopeampaa, mutta vuorovaikutus on huomattavasti pienempää kuin kasvokkain käyty viestintä. Viestintävälineiden vaikuttavuuksista on tehty sitä hahmottamaan (kuvio 1), josta käy ilmi vahvan vaikutuksen ja heikon vaikutuksen viestintä menetelmät.



Kuvio 1. Viestintävälineiden tehokkuus (Hyppänen 2013).

Häiriöt vaikeuttavat viestintää. Vastaanottajan ja lähettäjän ollessa ihmisiä häiriöitä ilmenee yleensä aina viestinnän prosessissa. Häiriöt jaotellaan kahdenlaisiksi, ulkoisiin ja ihmismielen sisäisiin. Äänenvoimakkuus voi olla ratkaiseva tekijä oikein ymmärryksessä tai ulkoinen melu voi hankaloittaa viestijän viestin kertomista, jolloin vastaanottaja voi ymmärtää asian väärin. Viestintäkanavalla voi olla myös suuri merkitys viestimiseen. Viestin lähettäjän valitessa viestintäänsä kanava, jota kohderyhmä ei osaa käyttää tai ei muuten vain huomioi, voi aiheutua riski, että viesti ei tavoita lukijoita. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström (2001, 8) toteavat, että nykyään yhä enemmän työorganisaatiossa korostuu hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Verkostoituminen organisaatiossa ja sen ympärillä kasvaa jatkuvasti. Tiimityöskentelystä tulee yhä yleisempää joka alalla. Yritykset käyvät kauppaa ihmisten välisten kontaktien kautta, jolloin osaava viestintä korostuu. Työntekijänä henkilö viestii organisaation edustajana, jolloin hänen tulee osata noudattaa tiettyjä organisaation arvoja ja sääntöjä viestinnässään. Henkilön viestintätyyliin vaikuttaa myös hänen tunteensa, tavoitteensa ja henkilökohtaiset tarpeet.

Viestintä organisaatiossa pitää sisällään laajasti tulkiten kaiken erilaisen yhteisön viestinnän. Tähän lukeutuu epäviralliset ajatusten vaihdot keskenään, keskustelut ja tilanteet, joissa yhteisö viestii. Työyhteisö voi hyvin, kun keskustelut pystytään käymään kaikkien kanssa avoimesti ja välitöntä viestintää tuetaan mahdollisuuksien mukaan. Viestintä kuuluu kaikille ja sen onnistumiseen voi vaikuttaa jokainen henkilöstön jäsen. (Blogi, Eoppimispalvelut 4.2.2020.)

3.2 Sisäinen viestintä

Yrityksen sisäinen viestintä on tärkeä vuorovaikutuskeino organisaation sisällä olevien henkilöiden kesken (Viitala & Jylhä 2019, 170–171). Sisäinen viestintä on organisaatiossa kaikkien vastuulla ja hoidettavissa. Se on toimintaa, joka ylläpitää jatkuvaa tiedonkulkua organisaatiossa. Mahdollisimman hyvin onnistuvan viestinnän pitää olla tehokasta ja tarpeellisen tiedon kulun nopeaa koko organisaation sisällä. Tehokkuuteen vaikuttaa käytössä olevat tietolähteet sekä tiedonlevitysvälineet. Sisäinen viestintä on onnistunutta,

kun henkilöstö keskustelee avoimesti ja osallistuvalla vuoropuhelulla ryhmien ja yksiköiden kanssa. Viitalan ja Jylhän (2019, 170–171) mukaan tärkeintä olisi, että viestintä on saavuttanut kaikki, jolloin yhteisesti merkitykselliset asiat ovat jokaisen henkilön tiedossa. Onnistuneella viestinnällä varmistetaan, että jokainen tietää tulevat muutokset ja muut toimintaan vaikuttavat asiat.

Kekäläisen (2016) mukaan sisäinen viestintä on paljon muutakin kuin vain tiedottamista. Se on yhteisön sisällä olevaa vuorovaikutusta eri tilanteissa. Sisäinen viestintä on myös lounaita työkavereiden kanssa, yhteisiä työhyvinvointipäiviä, koulutuksia ja yhteistä arkea työelämässä. Kaikki tällainen toiminta luo yhteishenkeä organisaatiossa. Työorganisaation henkilöstön ollessa motivoituneita sekä tyytyväisiä, organisaatio on tuottavampi ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. Hyvä sisäinen viestintä ja tiedonkulku auttaa työntekijöitä olemaan ajan tasalla asioista, jolloin he voivat keskittyä päätehtäväänsä eli omaan työhönsä. Tiedonkulku koetaan luotettavana, kun henkilöstö kuulee asioista ensimmäisen kerran sisäisesti. Sisäinen viestintä on palvelumuotoilun työkalu, eli organisaation sisältä alkaa koko asiakaskokemus ja lopulta se ilmenee asiakkaan kokemuksena yrityksestä. Hyvä ja toimiva sisäinen viestintä tarkoittaa sitoutuneempia ja motivoituneita työntekijöitä sekä parempaa asiakaskokemusta. (Kekäläinen 2016.)

Yrityksessä sisäistä viestintää voi olla hoitamassa viestintään erikoistunut ammattilainen. Tällöin hän hoitaa työnsä yhdessä henkilöstöasiantuntijan kanssa. Isommissa yrityksissä on yleistä käyttää viestinnän asiantuntijaa, joka keskittyy pääosin ulkoiseen viestintään ja henkilöstöasiantuntija hoitaa yrityksen sisäisen viestinnän. Henkilöstöasiantuntija hoitaa viestinnän tarvetta sekä ohjaa ne oikeisiin kanaviin, mutta tiedonkulku ja viestintä kuuluvat silti jokaiselle työntekijälle. (Joki 2018, 190.)

Viitalan ja Jylhän mukaan (2019, 171) viestintävälineitä on käytössä yleensä useita erilaisia. Yrityksellä on lähes poikkeuksetta jonkinlainen oma sisäinen kanava, missä kulkevat yleiset tiedot. Muita välineitä ovat yrityksen omat Facebook-sivut, ilmoitustaulut, kirjeet, tiedotustilaisuudet, kokoukset ja kehityskeskustelut. Nykyään suurin osa sisäisestä tiedottamisesta on useimmiten laitettu saataville tietoverkkoihin jatkuvasti saatavana olevana infona. Tämä mahdollistaa työntekijää kiinnostavan tiedon keräämisen hänelle

sopivana aikana. Luettua tietoa on myös mahdollista päästä tarkastelemaan aina tarvittaessa, mikä helpottaa työntekijöiden asioiden muistamista. Päävastuu tiedottamisesta on yrityksen johdolla sekä esimiehillä, mutta vastuu kuuluu myös kaikille.

Juholin (1999, 43) toteaa, että viestintään ei ole mitään tietynlaisia ohjeita. Viestintä on aina yhteisön mukaista eli siihen vaikuttaa kulttuuri, päämäärät ja arvot. Kyseiset asiat määrittävät minkälainen viestintä toimii juuri kyseiseen yhteisöön, jotta se olisi heitä palvelevaa. Voidaan kuitenkin katsoa olevan kolme pääkategoriaa liittyen sisäisen viestinnän tehtäviin; tiedonkulku eli tarvittavat tiedot ovat saatavilla ja myös tarvittaessa helposti etsittävissä. Toisena on vuoropuhelu, joka tarkoittaa, että jokainen työyhteisössä tulee halutessaan kuulluksi ja voi esittää mielipiteensä tiimien, henkilöstöryhmien ja erilaisten sosiaalisten kanssakäymisten yhteydessä. Kolmas asia on keskeiset tietosisällöt eli vision, strategian ja arvojen käsittely.

3.2.1 Kriisiviestintä

Lehtonen (1999, 11) toteaa, että kriisiviestintä ei pidä sisällään mitään tietynlaista vakio-ohjeistusta. Tärkeitä periaatteita liittyen tiedottamiseen ovat nopeus, vilpittömyys ja pyrkimys dialogiin kriisissä olevien henkilöiden kanssa. Kriisiviestintää tarvitaan, kun organisaatiossa koetaan ennakoimaton ja yhtäkkinen tapahtuma, joka aiheuttaa välittömän informaatiotarpeen. Kriisi on myös kuvattu suureksi tapahtumaksi, jonka vuoksi koko organisaation normaali toiminta keskeytyy ja vaikutus voi pahimmillaan vaikeuttaa suorituskykyä tai uhata koko organisaation olemassaoloa. (Kilpeläinen 2020, 285.)

Kriisin sattuessa on ominaista, että hetkellisesti saattaa syntyä suuri julkisuuden määrä ja tämä aiheuttaa organisaatiolle kielteisen leimautumisen uhkan. Lehtonen (1999, 53–54) toteaa, että viestinnällä tulisi tässä tapauksessa tiedottaa oikeaa informaatiota sekä torjua väärät väitteet ja kielteiset kytkennät organisaation ja tapahtuman välillä. Oleellinen tavoite kriisitiedottamisessa on, että organisaatiolla on oikeaa tietoa ja näin ollen toisella osapuolella on vähemmän tarvetta etsiä täydentävää tietoa muista lähteistä.

Kriisitilanne aiheuttaa väistämättömästi muutoksia organisaation sekä johtoryhmän toiminnassa. Tärkeintä olisi, että viestinnässä edellytetään paikkansapitävyyttä ja

johdonmukaisuutta. Nämä viestintätavat luovat turvallisuutta henkilöstölle myös organisaation ilmoittaessa huonoja uutisia. Kriisitilanne paljastaa, kuinka sitoutunut johto on. Kriisiviestinnän tulisi olla avointa ja jatkuvaa, jolloin henkilöstö tietää, että johto ottaa vastuun tilanteesta sekä on tietoinen ongelmista ja toimii niiden mukaisesti. Johdon ja esimiesten viestintä on avainasemassa kriisiviestinnässä ja siksi alaiset luottavat heihin myös kriisin tullessa. (Juholin 1999, 196–197.)

Viitala ja Jylhä (2019, 168–169) toteavat, että kriisiviestintä tulee olla tarpeeksi riittävää ja paikkansa pitävää, jotta tapahtuneesta voi muodostaa oikeanlaisen kuvan. Viitala ja Jylhä (2019, 168–169) korostavat, että merkittävä asia, joka vaikuttaa viestintään ja sen onnistumiseen on organisaation ilmapiiri. Ilmapiiri voi olla viestinnän näkökulmasta avoin tai sulkeutunut. Avoin ilmapiiri auttaa huomattavasti kriisiviestinnässä, koska henkilöstö on kiinnostuneempi etsimään tietoa ja prosessoimaan asioita. Sulkeutuneessa ilmapiirissä johto ei jaa tarpeeksi tietoa, joka mahdollistaa erilaisten huhujen liikkumisen ja väärän tiedon leviämisen organisaatioon. Keskustelua ei synny tarpeeksi, jolloin kriisi aiheuttaa enemmän epävarmuutta ja huolta henkilöstössä.

Pirinen (2014) kuvailee, että johtajan kriisiviestintä saa useimmiten työyhteisössä aikaan erilaisia tulkintoja, hänen sanomisillaan, tekemisillään ja tekemättä jättämisillään. Johtajan viestintä saa aikaan erilaisia tunteita, joiden kautta alaiset lähtevät tulkitsemaan asioita. Johtajan tulisi kestää erilaiset tuntemukset, joita välittyy alaisista heidän reagoidessaan viestintään. Heikko johtaja ei kestä tuntemuksia ja alkaa reagoida niihin liikaa, jolloin tilanne hankaloituu entisestään. Kaikessa viestinnässä, kuten myös kriisiviestinnässä oleellisinta on olla johdonmukainen ja viestiä selkeästi sekä pääviestit tulee toistaa asian selkeyttämiseksi.

Koronavirus on aiheuttanut poikkeustilan, jonka vaikutusta yrityksiin ei voi estää. Kyseisessä tilanteessa on oletettavaa, että organisaatio on vähintään antanut toimintaohjeita henkilöstölle. Asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille tulisi myös selvittää, kuinka organisaatio tulee toimimaan koronaviruksen aikana ja kuinka nykytilanteessa edetään. (Viesti 2020.)

Pirinen (2014) huomauttaa, että kriisiviestintä vaikuttaa henkilöstöön eri tavoilla. Työntekijät voidaan jaotella kahteen ryhmään sen perusteella, kuinka he suhtautuvat kriisiviestintään. Työntekijät voidaan jakaa niin, että toisiin vaikuttaa itse muutos ja toisilla on vaikutus muutokseen eli kriisin vaikutuksiin. Työntekijät, jotka vaikuttavat kriisiin positiivisella tavalla työyhteisön sisällä myös kriisiviestintä heidän kauttaan voi olla onnistuneempaa. Heidän motivaationsa ja positiivinen asenne ovat avuksi kriisiviestintää tekevän johtajan kannalta.

Lianatech (2020) painottaa, että kriisiviestinnässä voi olla oleellista jakaa vastuualueita henkilöille erilaisista tehtävistä kriisin aikana. Päävastuu on yleensä kuitenkin johtajalla, mutta vastuualueiden jakaminen helpottaa kriisiviestintää ja tehtävien jakamista. Viestijöiden määrä tulee rajata tiettyyn lukumäärään, jotta tieto liikkuu jatkuvasti ja eri tahot eivät viesti ristiin. Kyseisillä henkilöillä on tällöin aina ajantasainen tieto ja muu henkilöstö pystyy kysymään heiltä kriisitilanteeseen liittyviä ohjeistuksia.

Viesti (2020) korostaa, että onnistunut kriisiviestintä lähtee siitä, että sillä rakennetaan luottamusta. Johto toimii kriisiviestinnässä esimerkillisessä roolissa ja näyttää viestinnän tärkeyden poikkeustilanteessa. Koronavirus on voinut tuoda organisaatioihin täyden kaaoksen, joka luo mukanaan epätietoisuutta, ja varsinkin tällöin viestinnän tulisi kulkea viipymättä ja avoimesti koko henkilöstölle. On tärkeää tehdä selväksi, että tilanne on havaittu ja sen eteen tehdään toimenpiteitä ja pohditaan seuraavia liikkeitä. Viestintä täytyy pitää jatkuvana koko poikkeustilanteen ajan. Tilanne aiheuttaa keskusteluita ja kysymyksiä, joille pitää antaa selkeät perustelut luodakseen luottamusta organisaatiossa. Perättömät huhut kuuluvat kriisitilanteisiin, mutta myös niihin tulee puuttua ja katkaista niiden leviäminen eteenpäin. Huhujen leviäminen on helppo lopettaa nojaten viranomaisten antamiin tietoihin sekä jättää spekulointi asiantuntijoiden tehtäväksi. Kriisin jälkityöllä on suuri merkitys. Poikkeustilanteen loputtua, siitä tulee viestiä niin kuin itse kriisin alkamisesta. Selkeä ja avoin viestintä tilanteen päättymisestä luo turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta siitä, että asiat ovat hoidettu hyvin. Myös ohimennyt tilanne vaatii arvioimista ja yhteenvedon tapahtumista.

Lianatech (2020) huomauttaa, että kriisiviestinnän onnistuvuuden takaa jatkuva viestintä ja todenmukainen tieto. Yleisesti viestintä onnistuu parhaiten kasvotusten, jolloin minimoidaan virheiden ja huhujen syntyminen. Kriisiviestintä täytyy kuitenkin pitää jatkuvana ja ajan

tasaisena, jolloin tiedon täytyy liikkua myös ihmisille, jotka eivät ole heti kasvatusten saatavissa. Kriisiviestinnässä sisäisen viestinnän hyviä työkaluja ovat tekstiviestit, videotapaamiset, Intranet sekä sisäiset uutiskirjeet. Johtajan on oleellista käyttää viestintään työkalua, jolla hän tietää varmasti tavoittavansa alaisensa heti.

3.2.2 Vastuullinen ja nopea viestintä

Koronaviruksen kannalta vastuullinen viestintä on tärkeässä asemassa. Päätöksiä joudutaan tekemään nopealla aikataululla ja tähän on liitettävä tehokas viestintä. Viestinnän eettisyys on organisaatioviestinnässä nykyisin yhä enemmän pinnalla ja puhuttu aihe. Eettiseen viestintään sisällytetään totuudenmukaisesti se, että mielipiteet sekä näkemykset erotetaan selkeästi toisistaan. Väärää tietoa ei myöskään levitetä tahallisesti. Jos viestinnässä ilmenee virheitä, erehdyksistä ilmoitetaan rehellisesti ja tiedot korjataan oikeiksi. Julkisiin keskusteluihin osallistuminen pitäisi olla viestinnän eettisten ohjeiden mukaista. Eettisesti viestinnän tulisi olla kunnioittavaa jokaista osapuolta kohtaan ja vastuullista. Eettisellä viestinnällä tässä yhteydessä tarkoitetaan halua keskittyä kriisin lievittämiseen sekä ratkaisemiseen. (Helsingin Sanomat 18.3.2020.)

Koronasta viestiminen eri päättäjien ja viranomaisten osalta on tuonut ilmi, kuinka tärkeää todellisuudessa oikean tiedon ja nopean viestinnän merkitys on. Jotkut maat kuten Kiina ja Venäjä ovat antaneet tarkoituksella valheellisia koronalukuja maailmalle. Kyseiset valtiot ovat jakaneet myös muita vale uutisia, jolloin viruksen vaikutusperiä hämärretään ja syyllisiä yritetään etsiä muualta kuin omasta toiminnasta. Tällainen toiminta kertoo, että totuuteen johtava viestintä on täysin unohdettu. (Aamulehti 8.8.2020.)

Muihin maihin verrattuna Suomen päättäjät ja viranomaiset ovat maailmanlaajuisessa vertailussa onnistuneet hyvin, johon liittyy suuresti avoimuuden ymmärrys ja merkitys viestinnässä. Koronan aikana kriisiviestintä on noussut suureen merkitykseen ja saanut aikaan keskusteluja aiheesta. Kriisiviestintä ulottuu oikeastaan käytännön tilanteissa kaikille tasoille. On tärkeää havaita, että koronaan ja ylipäätään kriisiviestintään liittyen totuudenmukainen ja nopea viestintä takaavat luottamuksen kuulijalle. Totuudenmukainen ja nopea viestintä auttaa vähentämään erilaisia huhuja ja väärää tietoa asiasta. Avoimuus sekä nopeus ovat kriisiviestinnässä tärkeimmät asiat. Asioista kerrottaessa mahdollisimman

nopeasti ja totuudenmukaisilla tiedoilla, minimoidaan vahinkojen syntymistä. (Aamulehti 8.8.2020.)

Joki (2018, 190) muistuttaa, että vastuullisen viestinnän ohella täytyy muistaa myös viestinnän toimivuus. Työntekijöillä tulee olla luottamus siihen, että he saavat työhönsä kannalta merkitykselliset tiedot. Koko organisaation töiden sujuvuus voi kärsiä, jos tieto ei liiku tarpeeksi nopeasti tai jos tieto ei liiku tietoa oleellisesti työssään tarvitseville henkilöille. Pahimmillaan voi käydä niin, että tieto kulkeutuu osalle henkilöstöstä, mutta ei kaikille ja tämä aiheuttaa luottamuspulaa tiedonkulkuun. Jotta vain osittain kulkevasta tiedonkulutavasta vältyttäisiin, tulee organisaatiossa olla toimivat ja oikeat väylät tiedonkulkuun. Henkilöstöasiantuntijan pitäisi huolehtia, että tiedonkulku on systemaattista. Henkilöstöasiantuntijan tulee tehdä yhteistyötä esimiesten kanssa arvioidessaan, mitä tietoa alaisille tulee kertoa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmät

Heikkilä (2014, 12) toteaa, että tutkimuksen onnistuminen vaatii järkevän kohderyhmän valitsemisen sekä oikean tutkimusmenetelmän tutkimusprosessiin. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite määrittävät käytettävän tutkimusmenetelmän. Tutkimustoiminta jaetaan teoreettiseen tutkimukseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimuksessa tutkimuskohteeseen perehdytään esimerkiksi aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Empiiriseen tutkimukseen kerätään tietoa yleensä erilaisilla kyselyillä esimerkiksi lomakkeilla ja internetissä suoritettavien kyselyin. Tietoa voidaan kerätä myös erilaisten haastattelujen ja havainnoinnin avulla.

Heikkilän mukaan (2014, 15) empiirinen tutkimus voi olla kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista tai peräti molempien menetelmien yhdistelmää. Kvantitatiivinen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä ilmiöitä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää yleensä suurta ja edustavaa otosta. Kvantitatiiviset tutkimukset perustuvat tilastoihin ja numeroihin, jotka vastaavat kysymyksiin ”missä?”, ”paljonko?” sekä ”kuinka usein?”. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan yleensä keräämällä tutkimustietoa tarkoin harkitulta, pienemmältä ryhmältä ja tutkimus pohjautuu ilmiöiden ymmärtämiseen.

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta, joka perustuu toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen tutkimiseen ja tutkimuksen kohderyhmä on tarkoin rajattu. Kvalitatiivinen tutkimus ei painotu tiettyyn määrään, vaan laatuun ja tällöin etsitään vastauksia kysymyksiin ”miksi?”, ”millainen?” sekä ”miten?”. Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus selkeyttää ymmärtämään tutkimuskohdetta esimerkiksi yritystä ja selittää sen käyttäytymistä ja päätösten syitä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pienempään määrään tapauksia, mutta niiden analysointi tehdään erityisen tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä yhdellä ainoalla tavalla, koska tapoja analysoida ja lähestyä on paljon erilaisia. Tietynlaiset ominaispiirteet on mahdollista kuitenkin antaa

liittyen laadulliseen tutkimukseen. Tehtyyn tutkimukseen voi peilata esimerkiksi seuraavia ominaispiirteitä: tarkastelu tehdään lähelle, keskitytään oleellisesti toimintaan sekä miten- ja mitä-kysymysten suosiminen tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan enemmän toiminnallisia tapoja ja numeraaliset muodot ovat vähemmän käytettyjä. (Fsd, [viitattu, 29.4.2021].)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtuu vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja aineisto on pääsääntöisesti tekstimuotoista. Aineiston keräämiseen on useita tapoja. Valmiita aineistoja ovat päiväkirjat, kirjeet ja omaelämäkerrat. Lomakehaastattelut ovat perinteisimpiä tapoja laadullisen tutkimuksen tekemiseen, mutta myös haastattelut, ryhmähaastattelut ja teemahaastattelut ovat aineiston keräämisen tapoja. (Heikkilä 2014, 16.)

Tässä työssä tutkimusmetodinä on käytetty Webropol-verkkokyselyä. Verkkokysely oli työhön paras tutkimusvaihtoehto, koska se on nopea, kätevä ja mahdollistaa useamman ihmisen tavoittamisen helposti. Kyselyyn vastaajat pystyivät vastaamaan myös heille sopivimpana hetkenä, koska kysely oli heille auki useamman viikon ajan. Linkki verkkokyselyyn lähetettiin sähköpostitse, josta vastaaja pääsi vastaamaan kysymyksiin.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 121) kertovat, että tutkimuksissa tiedon keräämiseen eniten käytetty menetelmä on kysely. Kysely mahdollistaa helposti tiedon keräämisen isommaltakin kohderyhmältä kattavan aineiston tutkimukseen. Kyselyyn vastaaminen ei vaadi suurta vaivaa, mutta huonona puolena pidetään saatujen vastausten pintapuolisuutta. Tässä tutkimuksessa oli numeraalinen vaihtoehtotaulukko, kahden vastauksen väliltä valittavia kysymyksiä sekä tyhjiä laatikoita, joihin sai vapaasti sanoittaa vastauksensa. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat kysymystyyppin mukaan, jolloin osaan vastauksista haluttiin tarkennusta sanallisesti.

4.2 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka kriisijohtaminen onnistui koronaviruksen aikana. Aihe on tällä hetkellä edelleen ajankohtainen ja aihe herättää suurta kiinnostusta. Tutkimuksen toimeksiantaja oli Seinäjoen Yrittäjät ry. Seinäjoen Yrittäjät ry on Etelä-

Pohjanmaan Yrittäjät -aluejärjestön paikallisyhdistys. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät -aluejärjestöön kuuluu kaikkiaan 30 paikallisyhdistystä. Seinäjoen Yrittäjät ry sopi hyvin toimeksiantajaksi, koska tutkimuskyselyyn haluttiin vastaajaksi yrittäjiä. Heidän kautta tavoitettiin yrittäjät, jotka vastasivat kyselyyn. Kyselyn tulokset antoivat tilannetietoa myös Seinäjoen Yrittäjille, kuinka yritykset ovat kokeneet koronaviruksen vaikuttaneen johtamiseen ja muuhun yrityksen toimintaan.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin verkkokyselynä käyttämällä Webropol-tiedonkeruuohjelmaa, johon vastaaminen tapahtui anonyymisti. Kysely oli suunnitelmallinen kyselytutkimus eli survey-tutkimus. Kyselyn saatekirjeessä esiteltiin kyselyn tekijä, mihin kyselyä käytetään ja tutkimuksen aikataulu. Ensimmäinen osa tutkimuskysymyksistä liittyi yrityksen tämänhetkiseen tilaan kriisijohtamisen onnistumiseen sekä vertaistuen saantiin tilanteessa. Toisen kokonaisuuden kysymykset liittyivät yrityksen toipumiseen tilanteesta, koronan aiheuttamiin tunnetiloihin ja muuttuneisiin työtapoihin. Viimeiset kysymykset koskivat jatkoa, eli arviota tulevasta, henkilöstöön liittyviä asioita ja etätyöskentelyä. Kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 16 kappaletta. Kysymykset oli muotoiltu lyhyiksi ja helposti ymmärrettäviksi, jotta kyselyyn vastaaminen oli vastaajalle mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Kysymysten tarkoituksena oli saada mielikuva, millaisia toimia ja muutoksia yrittäjät ovat yrityksessä tehneet koronakriisin myötä.

Kyselyssä oli muutama avoin kysymys, strukturoituja kysymyksiä eli suljettuja kysymyksiä sekä sekamuotoisia kysymyksiä. Kyselyyn valikoitua monenlaisia kysymystyyppisiä, koska niiden kautta kyselystä sai vastaajalle parhaiten toimivan. Avoimia kysymyksiä oli kyselyssä vähiten, koska niihin vastaaminen vie usein eniten aikaa. Avoimia kysymyksiä käytettiin harkiten, koska vastaaja ei välttämättä panosta runsaaseen avointen kysymysten määrään riittävästi. Heikkilän mukaan (2014 , 47–50) avointen vastausten hyvä puoli on se, että vastaajalla on täysin vapaa sana vastauksen antamiseen. Suljetut kysymykset ovat valmiilla vastausvaihtoehdoilla luotuja kysymyksiä. Suljettuja eli strukturoituja vastausvaihtoehtoja käytetään yleensä silloin, kun tiedetään selvästi rajatut vastausvaihtoehdot etukäteen ja niitä on rajoitetusti. Suljetuilla kysymyksillä vastausten käsittely yksinkertaistuu ja voidaan torjua tietynlaisia virheitä. Kysymykset olivat dikotomisista eli kaksi vastausvaihtoehtoa sekä monivalintakysymyksiä eli useita vaihtoehtoja. Sekamuotoisissa kysymyksissä on annettu

valmiita vastausvaihtoehtoja sekä useimmiten yksi avoin vaihtoehto, mihin vastaaja voi halutessaan kertoa oman vastauksensa. (Heikkilä 2014, 47–50.)

Tutkimuskyselyssä suurin osa kysymyksistä oli tehty likertin asteikkoa käyttäen. Kyselyn likertin asteikko oli 5-portainen, jossa on kaksi ääripäätä ”täysin samaa mieltä” sekä ”täysin eri mieltä”. Vastaajan tulee valita asteikolta mielestään itselleen sopivin vaihtoehto. Asenneasteikkojen etuna on, että pieneen tilaan verraten voidaan saada paljon tietoa. Heikkoutena on kuitenkin se, että vastauksista ei saa tietää millaisella painoarvolla vastaaja on antanut vastauksena kohteille. (Heikkilä 2014, 51–52.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin eli pätevyyden (tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuuden) kautta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole mitään tiettyjä yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta pitää tarkastella kuitenkin kokonaisuutena ja tällöin sen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu, eli luotettavuuden kriteerit tulee olla suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Erilaiset mittaus- ja tutkimustavat helpottavat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Reliaabelius on todettavissa useilla erilaisilla tavoilla. Yksi tapa on arvioittaa tutkimusta kahdella henkilöllä ja jos he molemmat tulevat samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Toinen arvioiva käsite oli validius. Validius vastaa siihen, että mittarin tai tutkimusmenetelmän kautta on mitattu juuri sitä, mitä on pitänytkin. Tutkijalla itsellään on käsitys, mitä hän tutkii, mutta menetelmät ja mittarit eivät välttämättä aina vastaa todellisuutta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kyselylomakkeiden vastaajat ovat voineet käsittää kysymykset eri tavalla, mitä tutkimuksen tekijä on niillä tarkoittanut. Tällöin tutkijan käsitellessä tuloksia hänen ajattelumallinsa mukaisesti, saatuja tuloksia ei voida pitää oikeina ja pätevinä. On huomioitava siis, että mittari aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Kanasen (2015, 354–355) mukaan luotettavuus voidaan varmistaa niin, että luetaan aineisto ja tulkinta sillä, jota se koskee. Luettuaan aineiston tulkinnat ja tutkimustulos tulisi

vahvistaa, jolloin voidaan todeta, että tutkimus on luotettava ja tulokset eivät ole keksittyjä. Tilanteessa voi tulla ongelmia, jos tiedonantaja ei ole samaa mieltä tutkimuksen tekijän kanssa tehdyistä tulkinnoista. Kyseinen tilanne voi pahimmillaan johtaa siihen, että tutkimustuloksia ei voi julkaista. Toinen hyvä tapa varmistaa luotettavuutta on tutkimuksen tekijän hakiessa vahvistusta tulkinnoilleen kriteerivaliditeetista. Kriteerivaliditeetti tarkoittaa sitä, että hyödynnetään muiden tutkijoiden tekimien tutkimustulosten vastauksia omien tulosten tukena. Ennen tulosten vertailua pitää olla perehtynyt teoriaan ja tutkimustietoon. Kriteerivaliditeettiä voi käyttää vain, jos aiheesta on tehty aikaisempia tutkimuksia, joiden tuloksiin voi verrata tehtyä tutkimusta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122–123) esittävät yhdeksän kohtaa, joilla tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida. Tutkimuksen kohde sekä tarkoitus tulee olla selvä eli mitä tutkimus tutkii ja miksi tutkii. Toisena huomioitavan asiana on omat sitoumukset tutkijana tutkimuksessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että pohditaan, miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä sekä mitä oletuksia on ollut tutkimukseen ja miten ajatukset ovat voineet muuttua. Kolmas kohta liittyy aineiston keräämiseen. Miten aineisto on kerätty ja millaisella menetelmällä. Esimerkiksi haastattelussa tulisi ottaa huomioon, millä tekniikalla se on tehty, onko haastateltu jokaista yksin vai yhdessä sekä ilmenikö prosessissa jotain muita ongelmia/seikkoja. Neljäs kohta käsittelee tutkimuksen tiedonantajia. Kuinka tutkimukseen on päätetty kyseiset tiedonantajat ja miten heihin on oltu yhteydessä ja montako heitä oli yhteensä. Viidentenä arvioidaan tutkija-tiedonantaja-suhdetta. Onko tiedonantajat lukeneet tutkimuksen tulokset ennen niiden julkaisua ja onko mahdollinen kommentointi muuttanut tuloksia. Kuudentena on tutkimuksen kesto. Millaisella aikataululla tutkimus on ollut tarkoitus tehdä. Seitsemäntenä tarkastellaan aineiston analyysiä. Kuinka aineisto on analysoitu ja miten on tultu kyseisiin tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Toiseksi viimeisenä on tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen. Pohditaan miksi tutkimus olisi eettisesti korkeatasoinen ja onko tutkimusraportti luotettava. Viimeisenä arvioitavana kohteena on tutkimuksen raportointi. Miten tutkimusaineisto on saatu koottua sekä analysoitua.

Luotettavuuden arviointi pitää sisällään edellä mainitut asiat. Prosessin tutkija on vastuussa tuotoksen uskottavuudesta ja aineiston kokoamisesta sekä analysoinnista. Tutkimuksen lukijoille tulisi olla tarpeeksi tietoa, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida itse tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen toivottu lopputulos on kuvattu selkeästi tutkitusta ilmiöstä

sekä tutkimusprosessista ja se on tuotettu ymmärrettävällä tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 221–223.)

Vilka (2015, 126) painottaa, että tutkimuksen luotettavuudesta vastaa viime kädessä tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena on tutkijan tekemät teot tutkimuksessa, ratkaisut ja valinnat. Näin ollen tutkijan itse täytyy arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen erillisen valinnan kohdalla. Luotettavuuden arviointia tehdään koko tutkimuksen ajan vertaillen analyysitapaan, teoriaan, luokitteluun, tutkimiseen, johtopäätöksiin ja tuloksiin. Tutkijan pitää pystyä vastaamaan kysymyksiin: mistä, mitä ja miten.

Laadullisen tutkimuksen arvioimisen pääkohtia ovat paikkojen, henkilöiden sekä tapahtumien kuvaukset. Validius tarkastelee näin ollen kuvausten ja niihin liitettyjen selitysten tulkintojen yhteensopivuutta. Tarkasteleva kysymys voisi olla ”Käykö selitys annettuun kuvaukseen eli onko selitys siis luotettava.” Tarkkuus on tutkimuksen kulmakivi koko sen ajan. Aineistoa kerätessä sekä tulosten tulkinnassa kaikki pitää kertoa mahdollisimman tarkasti sekä perustellusti. On oleellista mainita esimerkiksi, jos tutkimusta tehdessä on ollut häiriötekijöitä tai virhetulkintaa. Lopputulos täytyy osata perustella, jolloin arvioidaan mihin tutkija perustaa lopulliset päätelmänsä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 221–223.)

Tämä tutkimus on tehty luotettavan tutkimuksen periaatteilla. Tutkimuksessa on huomioitu eettiset vaatimukset eli noudatettu hyvää ja tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Lähteet ovat valittu kriittisellä tarkastelulla ja pääpaino käyttäen mahdollisimman uusia lähteitä. Lähteiden alkuperäiset tekijät ovat liitetty heidän alkuperäisiin teoksien lähteisiin. Teorian kirjoittamisessa asiat ovat referoitu tutkimukseen ilman plagioinnin käyttämistä.

Tutkimuksen kysely on tuotettu täysin eettisiä sääntöjä noudattaen. Vastajille on saateviestissä kerrottu selkeästi, mihin tarkoitukseen kysely tulee ja perusteltu sen luotettavuus. Kaikki vastaukset lähetettiin anonyymeinä, joten kaikkien vastaajien henkilöllisyys oli näin turvattu. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty tukemaan laatimalla kyselylomakkeen monivalintaiset vastausvaihtoehdot siten, että vastaajalle ei muodostu kysymysten tulkintavaikeutta ja kysymykset ovat mahdollisimman yksiselitteisiä.

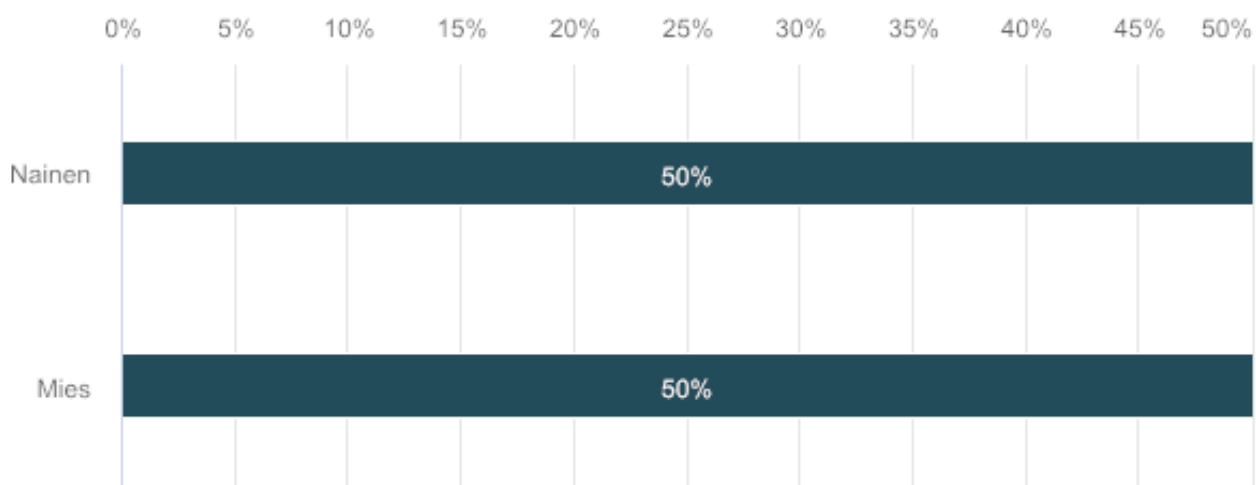
Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin huomioitava melko vähäinen vastausten määrä. Tosin usean eri vastaajan samansuuntaiset vastaukset tukevat omalta osaltaan luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen alussa esitetty teoriaosuus tukee kyselyjen perusteella saatuja vastauksia.

4.4 Tutkimustulokset

4.4.1 Taustatietoa kyselyn kohderyhmästä

Tutkimuskyselyn kohderyhmäksi valikoitui Seinäjoen Yrittäjät ry:n kautta olevia yrittäjiä. Kysely lähetettiin yrittäjille helmikuussa 2021. Vastausaikaa oli alun perin kaksi viikkoa, mutta vähäisten vastausmäärien vuoksi vastausaikaa pidennettiin. Lopulta kysely oli vastaajille auki noin kuukauden eli maaliskuun puolelle saakka. Kysely lähetettiin sähköpostin kautta. Vastaaja johdatettiin sähköpostissa olleesta linkistä Webropolin kyselyyn. Kyselyn avasi 88 henkilöä, joista kahdeksan vastasi kyselyyn. Tämänhetkisellä maailmantilanteella voi olla vaikuttava yhteys kyselyn vähäiseen vastausmäärään. Yrittäjät ovat joutuneet uuteen tilanteeseen, mikä voi aiheuttaa stressiä, epävarmuutta ja ajan rajallisuuden kokemusta.

Kyselyn ensimmäinen kysymys kartoitti vastaajien sukupuolta (kuvio 2). Vastaajamäärä meni tasan 50 % vastaajista oli naisia ja 50 % miehiä.



Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma.

Verkkokyselyn toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää millä alalla yrittäjät toimii ja kuinka paljon henkilöstöä on töissä yrityksessä (taulukko 2). Tulokset osoittivat, että yrittäjiä oli usealta eri aloilta, mutta konsultointi ja ravintola alalta oli molemmista kaksi yrittäjää.

Taulukko 2. Yrittäjien toimialat ja henkilöstömäärä.

Toimiala	Henkilöstömäärä
metalli	5–10
konsultointi	3
ravintola	3
konsultointi	1
liikenneala	9
kuljetus	6
ravintola	7
vaateliike	4

4.4.2 Vastaajien yrityksen tilanne tällä hetkellä

Kolmas kysymys koski yrityksen tilannetta tällä hetkellä ja mitä toimia on mahdollisesti tehty koronavuoksi (kuvio 3). Kysymyksessä oli käytetty 5-portaista asteikkoa. Asteikon vasen reuna on luku yksi, joka tarkoittaa, että yrityksessä ei olla tehty mitään toimia koronaan liittyen. Asteikon oikea reuna on viisi, mikä tarkoittaa, että toimia on tehty paljon. Siihen liittyen oli vapaa sanainen avoin kenttä, mihin vastaaja sai kertoa, mitä on tehty koronaan liittyen. Muut luvut nollan ja viiden välillä olivat toimia siltä väliltä.



Kuvio 3. Yrityksen tilanne asteikolla ja onko toimia tehty koronan suhteen.

Keskiarvo on 3,5 eli yli puolet vastaajista on tehnyt jonkinlaisia toimia liittyen koronaan tähän mennessä (taulukko 3).

Taulukko 3. Vastausmäärien jakautuminen asteikkoon ja keskiarvo sekä mediaanitulos.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Mitä toimia on tehty tähän mennessä?	0%	25%	12,5%	50%	12,5%	3,5	4

Vastaajista puolet eli 50 % vastasi luvuksi "4", mikä tarkoittaa, että koronaan liittyviä toimia on tehty tähän mennessä yrityksessä melko paljon. Kukaan ei vastannut lukua "1", mikä tarkoittaa, että jokainen vastaaja on tehnyt edes jotain toimia koronaan liittyen yrityksessään.

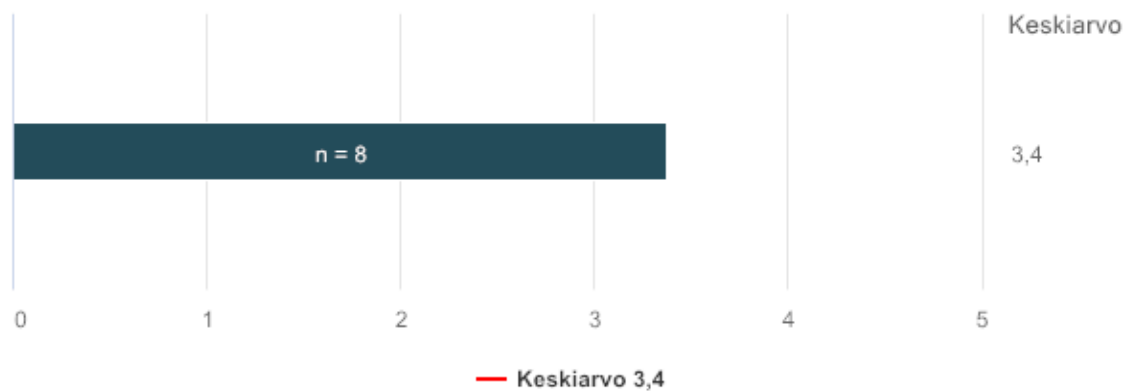
Vastaajat olivat tehneet toimia yrityksessään koronatilanteeseen liittyen ja vapaasanaiseen kenttään oli tarkennettu tehtyjä toimia. Kahdeksasta vastaajasta kuusi oli vastannut tarkentaen tekstikenttään. Kahdessa vastauksessa mainittiin lomauttaminen ja toisessa myös säästöt yrityksessä. Yksi vastaus oli "työtä supistettu". Kaksi vastausta liittyi myynnin lisäämisen yritykseen "ideoitu uutta mm. take away ja kotiin kuljetus" sekä "markkinoinnin lisääminen myynnin kasvattamiseksi". Yksi vastaus liittyi koronaviruksen varomiseen "porukalla kokoontumista vältelty, sillä jos jollain olisi korona, niin kaikki voisi sairastua".

Vastausten perusteella yrittäjät ovat tehneet erilaisia toimia johtuen koronaviruksesta. Toisilla on selkeästi tavoite yrittää lisätä myyntiä haastavan tilanteen keskellä, jolloin

yrityksen tuotto olisi enemmän turvattu. Toinen puoli on taas joutunut vähentämään työntekijöitä, koska ei ole varaa palkata normaalia määrää henkilöstöä töihin juuri nykyisessä tilanteessa. On selkeää, että väistämättä yrittäjät ovat joutuneet jollain tapaa muuttamaan toimintaansa normaalista yritystoiminnasta koronaviruksen vuoksi.

4.4.3 Vastaajien näkemys johtamisessa onnistumisessa kriisitilanteessa

Neljäs kysymys liittyi johtamiseen kriisitilanteessa (kuvio 4). Kysymyksessä oli käytetty 5-portaista asteikkoa. Asteikon ääripäät olivat "1" eli todella haastavaa ja "5" eli onnistunut helposti. Kysymykseen vastasi jokainen vastaajista eli kahdeksan henkilöä.



Kuvio 4. Johtamisen onnistuminen koronakriisin aikana.

Keskiarvo oli 3,4 eli johtamisen on koettu onnistuneen koronaviruksen aikana melko hyvin (taulukko 4).

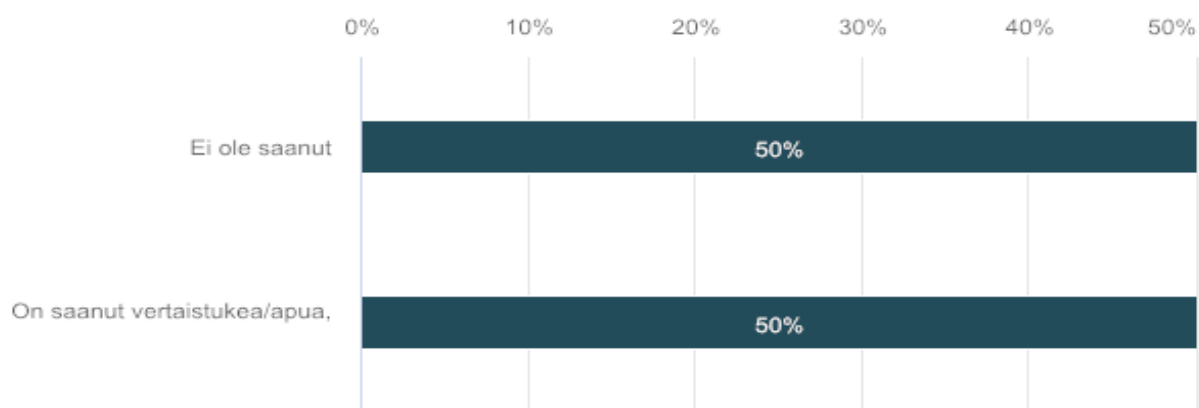
Taulukko 4. Prosenttiosuuksien jakautuminen asteikkoon ja keskiarvo sekä mediaanitulokset.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
	12,5%	0%	25%	62,5%	0%	3,38	4

Yli puolet vastaajista vastasi luvun "4" eli johtaminen kriisitilanteessa on onnistunut hyvin. Yksi vastaajista oli vastannut luvun "1" eli johtaminen on ollut todella haastavaa. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan vastannut lukua "5", että johtaminen olisi onnistunut todella helposti. Voi siis päätellä, että koronakriisi on tuonut haasteita johtaa yritystä.

4.4.4 Vastaajien näkemys koronakriisi tilanteeseen saatuun vertaistukeen tai apuun

Viides kysymyksessä kysyttiin, onko tilanteeseen saanut vertaistukea tai apua ja jos on, niin mistä (kuvio 5). Vastausvaihtoehdot kysymyksessä olivat ”ei ole saanut” tai ”on saanut” ja siihen vapaasanainen kenttä, että mistä on saanut apua/tukea. Jokainen vastaajista vastasi kysymykseen.



Kuvio 5. Prosenttijakauma vertaistuen/avun saamiseen.

Kuvion perusteella vastaukset jakoutuivat tasan. Puolet vastaajista on saanut vertaistukea/apua koronakriisin keskellä ja puolet taas ei ole.

Avoimeen vastauskenttään kyselyyn vastaajilla oli yhtenevät vastaukset. Vastaukset olivat avun/vertaistuen saaminen ”yhtiökumppanilta, yrittäjä ystävältä ja muilta yrittäjiltä”. Vastausten perusteella yrittäjä saa tukea vaikeissa tilanteissa helpoiten toiselta yrittäjältä.

4.4.5 Vastaajien tilanteesta toipuminen ja mitkä asiat sitä voivat hankaloittaa

Kysymysten kuusi ja kahdeksan vastaukset ovat yhdistetty, koska molemmat käsittelevät samaa aihetta. Kysymys kuusi koski tilanteesta toipumista, jossa oli 5-portainen asteikko (kuvio 6). Asteikon luku ”1” tarkoitti todella huonosti ja luku ”5” todella hyvin. Kyselyssä oli myös vapaa sanainen kenttä, johon sai vapaasti kertoa mielteitään koronakriisistä toipumisesta. Vastaajista jokainen vastasi tähän kysymykseen.



Kuvio 6. Tilanteesta toipumisen jakauma.

Seitsemän kyselyyn vastaajaa vastasi luvun "3" eli hyvin. Ainoastaan yksi vastasi luvun "2". Keskiarvo oli tällöin 2,9 vastausten perusteella (taulukko 5).

Taulukko 5. Tilanteesta toipumisen prosentti jakauma.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Miten tilanteesta toipuminen onnistuu?	0%	12,5%	87,5%	0%	0%	2,88	3

Vastaukset jakautuivat selkeästi lukuun "2" ja "3". Vastausten perusteella toipuminen koronakriisistä tuo siis jonkin verran haasteita yrittäjille.

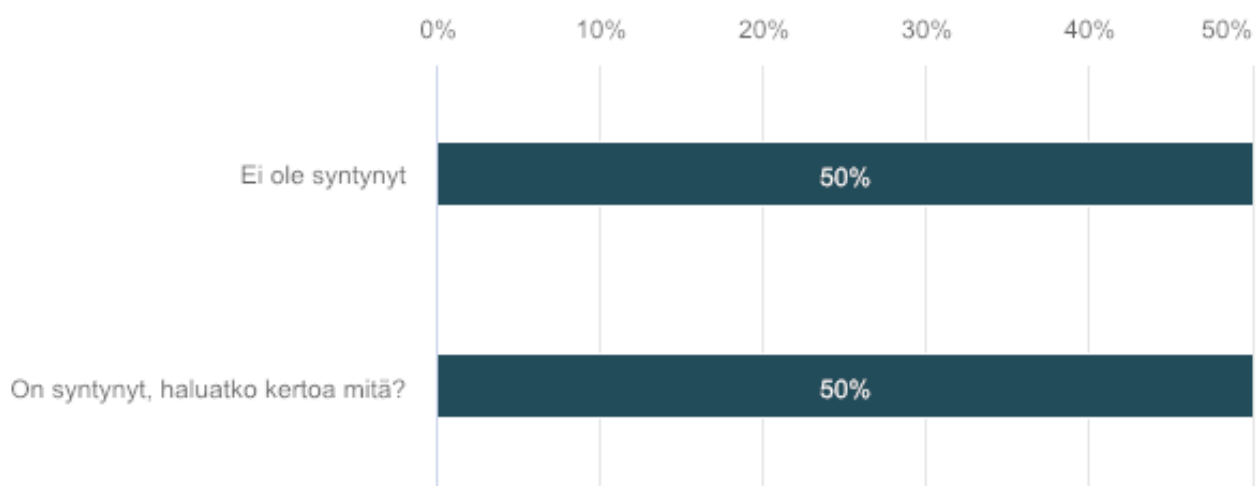
Avoimeen vastauskenttään vastasi neljä kyselyyn vastaajaa. Kaksi vastausta oli yhteneväisiä eli vastaajat olivat sitä mieltä, että tilanteesta toipumista on vaikea arvioida mm. siksi, että tilanne ei ole itsestä riippuvainen. Yksi vastaajista vastasi, että toipuminen koronakriisistä vie 1–3 vuotta. Eräs vapaa vastaus oli, että: "toivottavasti asiakkaita on jatkossakin, ettei tarvitse sulkea yritystä kokonaan". Vastaajilla oli selkeästi erilaisia näkemyksiä liittyen tilanteesta toipumiseen. Tietämättömyys tulevasta oli yksi selkeä huolen aihe yrittäjillä.

Kysymys kahdeksan liittyi tilanteesta toipumiseen ja kysymys oli, että mitkä asiat hankaloittavat tilanteesta toipumista. Vastaamiseen oli vapaasanainen avoin kenttä. Kysymykseen vastasi kuusi henkilöä kahdeksasta.

Kaikissa vastauksissa oli mainittu samoja asioita. Lähes jokainen mainitsi ”epävarmuus” tulevasta. Kaksi vastausta oli myös melkein samanlaiset eli ”kun ei tiedä, kauanko korona jatkuu ja vaikutukset sen myötä” sekä ”kun ei tiedä kauanko vie, että tilanne alkaa palaamaan normaaliksi”. Vastausten perusteella oli selkeästi havaittavissa pelkoa ja epävarmuutta tulevaisuudesta.

4.4.6 Vastaajien tunnelmia tilanteesta aiheutuen

Seitsemäs kysymys käsitteli tilanteen tuomia tuntemuksia (kuvio 7). Kysymyksessä kysyttiin, onko koronakriisi aiheuttanut esimerkiksi ahdistusta tai pelkoa. Vastausvaihtoehdot olivat ”ei ole syntynyt” ja ”on syntynyt, haluatko kertoa mitä?”. Jos vastaaja vastasi on syntynyt, tämän jälkeen hän sai vastata vapaasanaiseen kenttään, mitä tunteita on herännyt. Kaikki kahdeksan vastaaja vastasivat kysymykseen.

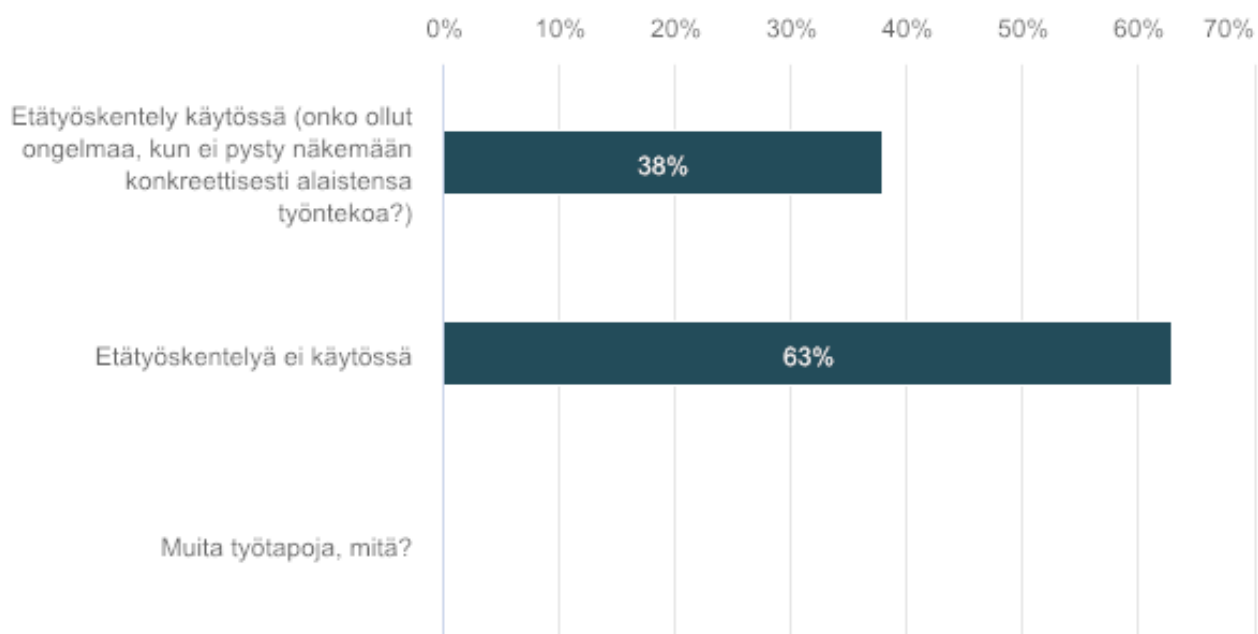


Kuvio 7. Vastausten prosentuaalinen jakautuminen tilanteen tuomiin tuntemuksiin.

Vastaukset jakoutuivat täysin tasan, eli 50 % vastasi, että ei ole syntynyt pelkoa tai ahdistusta. Loput puolet 50 % olivat sitä mieltä, että tilanne on synnyttänyt ahdistuksen ja pelon tunteita. Vastaajat, jotka kokivat ahdistusta tai pelkoa, kaksi mainitsi, että ”tulevaisuuden epävarmuus aiheuttaa huolta ja pelkoa”. Yksi vastasi, että ”jonkin verran ahdistaa”. Oli mainittu myös, että ”pelottaa, koska ei tiedä, mitä esimerkiksi hallitus seuraavaksi päättää ja milloin palataan normaaliin elämään”. Tässäkin kysymyksessä vastausten perusteella on havaittavissa pelkoa tulevasta, mikä saa yrittäjät huolestumaan tilanteen jatkumisesta.

4.4.7 Työtapojen mahdolliset muutokset ja kuinka johtaminen hoidetaan jatkossa

Kysymysten yhdeksän ja 13 vastaukset käsitellään samassa, koska aiheet liittyvät toisiinsa. Yhdeksäs kysymys käsitteli muutoksia liittyen työtapoihin (kuvio 8). Kysymyksessä painotettiin mm. sitä, onko etätyöskentelyä alettu käyttämään koronaviruksen myötä. Vastausvaihtoehdot olivat ”etätyöskentely käytössä (onko ollut ongelmaa, kun ei pysty näkemään konkreettisesti alaistensa työntekoa?), etätyöskentelyä ei käytössä ja muita työtapoja, mitä?”. Vastausvaihtoehtojen jälkeen oli myös tyhjä kenttä vapaalle sanalle. Kaikki kahdeksan vastaajaa vastasivat kysymykseen.



Kuvio 8. Prosenttijakauma etätyöskentelyn käytöstä.

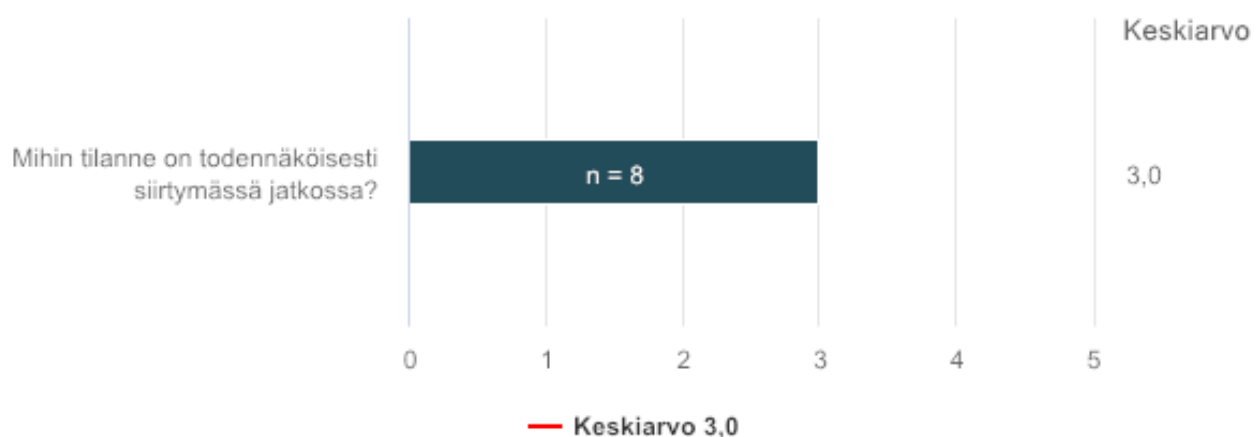
Vastaajista 38 % eli kolme henkilöä vastasi, että etätyöskentely on käytössä. Yli puolet 63 % eli viisi henkilöä vastasi, että etätyöskentely ei ole käytössä. Vastaajat, jotka kertoivat, että etätyöskentely on käytössä, kirjoittivat myös vapaasanaisesti, onko ollut ongelmaa, kun ei konkreettisesti näe alaistensa työntekoa. Jokainen heistä vastasi, että ei ole ongelmaa, vaikka he eivät näe konkreettisesti alaistensa tekemää työtä. Yksi vastaus oli, että ”ei ole ongelmaa, koska työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä”. Etätyöskentelyä oli perusteltu myös siten, että ”Teamsin ja Zoomin välityksellä voi työskennellä sekä alaisiin pitää luottaa”. Vastausten perusteella yli puolet vastanneista yrityksistä on todennäköisesti jatkanut

työskentelyä normaalisti työpaikoilla. Etätyöskentelyn käyttöön ottaneet eivät kuitenkaan pitäneet etätöitä lainkaan huonona asiana, mikä kertoo etätyöskentelyn toimivuudesta.

Kysymys 13 kartoitti tilannetta, miten johtaminen tullaan hoitamaan jatkossa, onko mahdollista, että se tehdään etäpalaverien kautta. Kaikkiaan kahdeksasta vastaajasta kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä. Seitsemästä vastaajasta neljällä oli saman suuntaiset vastaukset. Vastauksissa mainittiin, että palaverit hoidetaan jatkossa ”puhelimessa ohjeistuksella, jos ei voi tavata, Zoomin ja Teamsin välityksellä, tarvittaessa tiimipalaverit etänä, työntekijät voivat aina soittaa, jos on kysyttävää”. Yksi vastaus oli ”ei käytössä”. Kaksi vastausta olivat ”palataan vanhaan, kunnes tilanne normalisoituu ja jatketaan samalla tavalla kuin tähänkin asti”. Suurin osa vastaajista suosi joko puhelimen välityksellä asioiden hoitamista tai Teamsin ja Zoomin kautta. Selkeä paino on kuitenkin etänä olemisessa, mikä tarkoittaa sitä, että asioita ei voida hoitaa kasvotusten niin helposti kuin ennen.

4.4.8 Vastaajien jatkonsuunnitelmat ja mahdolliset muuttuneet työtavat jatkossa

Kysymysten 10 ja 14 vastaukset käsitellään samassa aiheessa, koska ne liittyvät toisiinsa. Kysymys 10 koski jatkonsuunnitelmia. Kysymys oli ”mihin tilanne on todennäköisesti siirtymässä jatkossa?” (kuviot 9). Kysymyksessä oli vastausvaihtoehtona 5-portainen asteikko. Asteikossa luku ”1” tarkoitti ”paljon huonompaan suuntaan” ja luku ”5” ”paljon parempaan suuntaan”. Kaikki kahdeksan vastaajaa vastasivat kysymykseen.



Kuvio 9. Jakauma, mihin suuntaan tilanne on jatkossa menossa.

Vastaajista kuusi vastasi luvun ”3” eli tilanne olisi menossa enemmän parempaan suuntaan kuin huonompaan. Yksi vastaajista vastasi luvun ”2” ja yksi vastasi myös luvun ”4”. Suurin osa koki siis tilanteen olevan menossa parempaan suuntaan (taulukko 6).

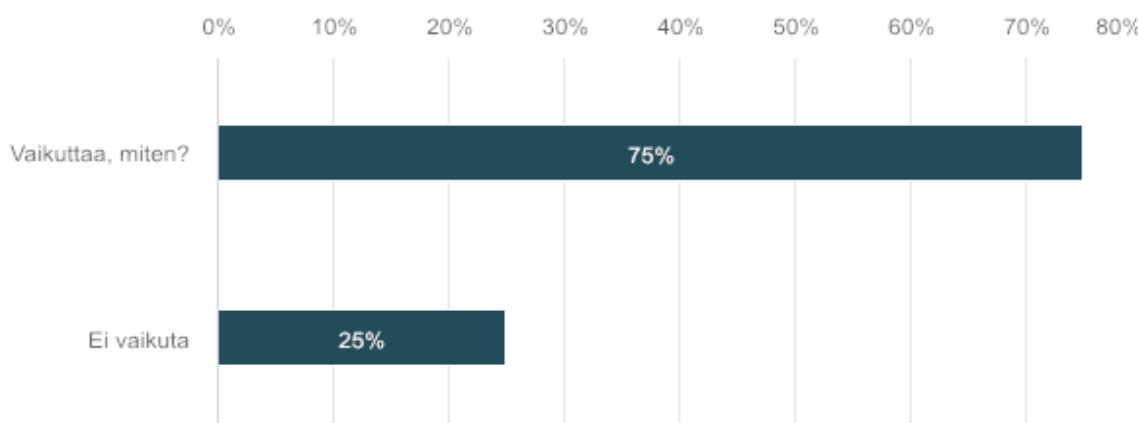
Taulukko 6. Prosenttijakauma mihin tilanne on todennäköisesti jatkossa siirtymässä.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Mihin tilanne on todennäköisesti siirtymässä jatkossa?	0%	12,5%	75%	12,5%	0%	3	3

Vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti kolmen luvun kesken. Yli puolet vastasivat luvun ”3”, jolloin voi olettaa, että yli puolella vastaajista on positiivinen näkemystä tulevasta.

4.4.9 Vastaajien kokemus miten uusi tilanne on vaikuttanut henkilöstöön ja yhteisöllisyyteen

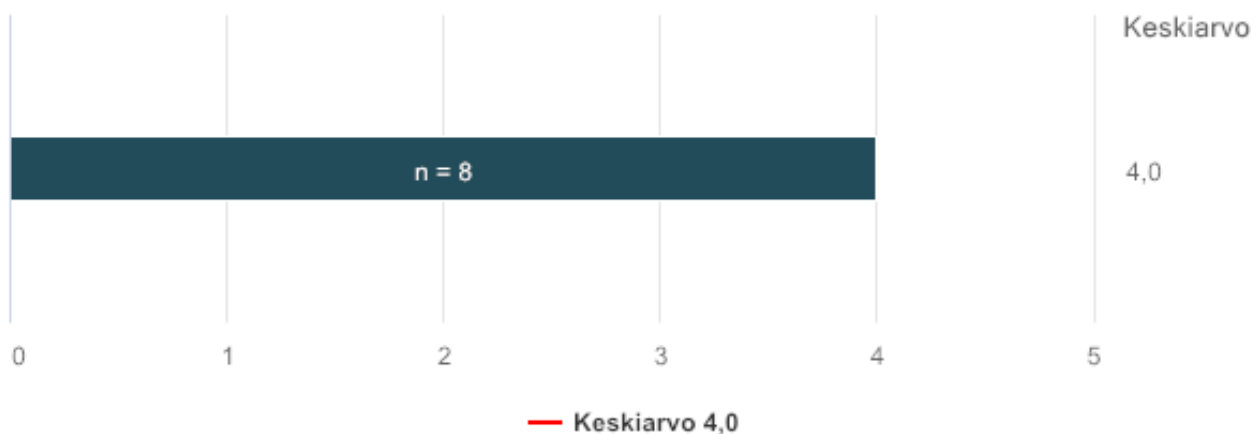
Kysymysten 11 ja 12 vastaukset käsitellään samassa, koska kysymykset olivat saman tyyppisiä ja liittyvät toisiinsa. Kysymys 11 käsitteli aihetta, tuleeko uusi tilanne (koronavirus) vaikuttamaan henkilöstöön jatkossa (kuvio 10). Kysymyksellä haettiin tietoa mahdollisista lomautuksista tai muuta vastaavaa, joka aiheuttaisi muutoksia henkilöstössä. Vastausvaihtoehtoina oli ”vaikuttaa, miten?”, jonka jälkeen oli vapaasanainen vastauskenttä ja toinen vaihtoehto ”ei vaikuta”. Kaikki kyselyn vastaajat vastasivat kysymykseen.



Kuvio 10. Uuden tilanteen vaikutus henkilöstöön jatkossa, vastausten jakauma prosentteina.

Vastaajista yli puolet eli 75 % oli sitä mieltä, että tilanne tulee vaikuttamaan henkilöstöön. Loput 25 % oli sitä mieltä, että uusi tilanne ei tule vaikuttamaan henkilöstöön. Vastaajat, joiden mukaan tilanne tulee vaikuttamaan henkilöstöön, perustelivat asiaa melko yhtenevästi. Neljä mainitsi saman asian eli ”ei tiedä onko tarjota töitä kaikille, voi aiheuttaa lomautuksia”. Kaksi muuta perusteli seuraavasti ”jos epävarma tilanne jatkuu, todennäköisesti alkaa vaikuttamaan jossain vaiheessa, kun ei voi tehdä suunnitelmia varmuudella” ja ”työtapoja joutuu tarkastelemaan ja optimoida ajan käyttöä”. On selkeästi huomattavissa, että koronavirus on voinut jo aiheuttaa lomautuksia yrityksissä ja tulee aiheuttamaan jatkossa mahdollisesti jopa lisää lomautuksia.

Kysymys 12 liittyi yhteisöllisyyteen. Kysymys oli ”onko tilanne vaikuttanut yhteisöllisyyteen, kun ei näe työkavereita?” (kuviokuva 11). Vastausvaihtoehtona oli 5-portainen asteikko. Luku ”1” tarkoitti ”yhteisöllisyys on kärsinyt paljon” ja luku ”5” ”yhteisöllisyys on säilynyt todella hyvin”. Kaikki kahdeksan kyselyyn vastaajaa vastasi kysymykseen.



Kuvio 11. Jakauma yhteisöllisyyden tunteen vaikutukseen, kun ei pysty näkemään työkavereita.

Kyselyn vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkiin lukuihin, paitsi lukua ”1” ei vastannut kukaan. Lukuihin ”4” ja ”5” vastasi molempiin 3 henkilöä. Loput kaksi vastaajaa vastasi luvun ”2” ja luvun ”3” (taulukko 7).

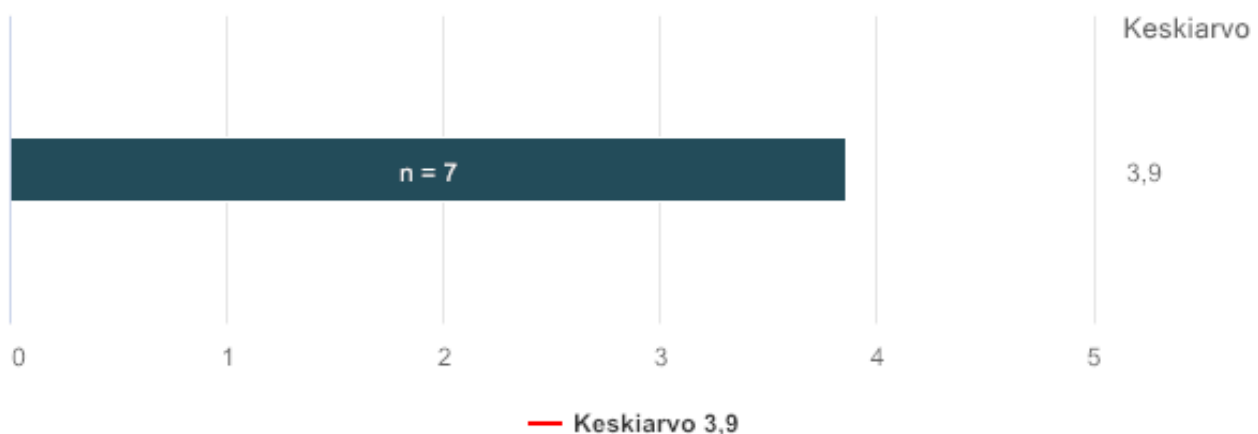
Taulukko 7. Vastausprosentit koettuun yhteisöllisyyden tunteen pysymiseen.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
	0%	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	4	4

Kyselyn vastausten perusteella työpaikan yhteisöllisyys on säilynyt hyvin ja osin peräti todella hyvin. Keskiarvo vastuksille oli neljä, mikä tarkoitti, että yhteisöllisyys on säilynyt hyvin.

4.4.10 Vastaajien kokemus, kuinka apua saadaan etänä ja ymmärretäänkö asiat oikein

Kysymysten 15 ja 16 on käsitelty samassa, koska kysymykset ovat saman tyyppisiä ja liittyvät toisiinsa. Kysymys 15 liittyi avun saamiseen etänä tehtävässä työssä ja siihen, saako avun helposti esimerkiksi Teamsin tai puhelimen kautta ilman odottamista (kuvio 12). Vastausvaihtoehtona oli 5-portainen asteikko. Luku "1" tarkoitti "apua joutuu odottamaan kauan" ja luku "5" tarkoitti "avun saa nopeasti ja helposti". Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä kahdeksasta.



Kuvio 12. Vastausten jakauma etänä tehtävän työn avun saamiseen.

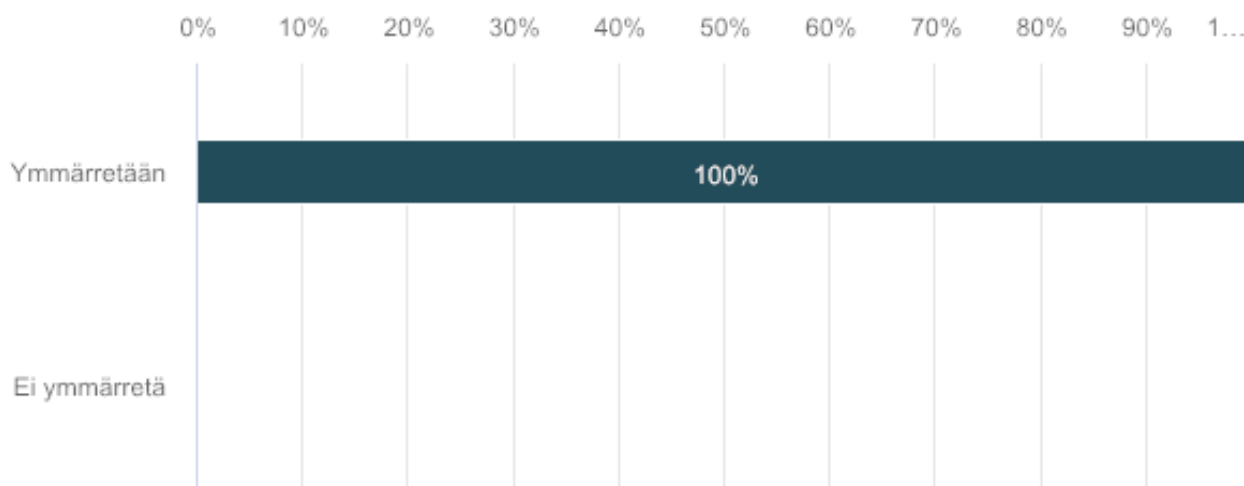
Vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti kohden numeroa "5". Kolme vastaajaa vastasi numeron "3", mikä tarkoittaa avun saamista helposti. Lukuihin "4" ja "5" molempiin tuli kaksi vastausta (taulukko 8).

Taulukko 8. Prosenttijakauma etätyöskentelyn avun saamiseen.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
	0%	0%	42,86%	28,57%	28,57%	3,86	4

Keskiarvon ollessa 3,9, voi päätellä, että etäyhteysien välityksellä avun saa helposti.

Viimeinen kysymys 16 liittyi myös etäyhteyteen. Kysymyksessä kysyttiin ”ymmärretäänkö etäyhteydellä asiat oikein vai tuleeko väärinymmärryksiä?” (kuvio 13). Kysymyksessä oli vastaus vaihtoehdot ”ymmärretään” ja ”ei ymmärretä”. Kysymykseen vastasi seitsemän vastaajaa kahdeksasta.



Kuvio 13. Prosenttijakauma etäyhteyden välityksellä ymmärtämiseen.

Vastaajat olivat kaikki samaa mieltä eli asiat ymmärretään oikein myös etäyhteyksillä. Eli kaikki seitsemän vastaajaa vastasivat ”ymmärretään”. Etäyhteydet ovat toimineet koronaviruksen aikana kaiken kaikkiaan pääosin hyvin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen teoriaosuudet painottuivat kriisijohtamiseen ja viestintään. Molemmissa aiheissa syvennyttiin tarkemmin kriisintilanteen kannalta oleellisiin teemoihin. Teoriaosuudessa avattiin johtamisen määritelmää, kriisijohtamista ja kriisijohtamisen arvioimista. Viestinnän teoriaosuus käsitteli viestinnän avaamista yleisellä tasolla, mitä sisäinen viestintä sisältää, kriisiviestinnän periaatteet sekä vastuullisen ja nopean viestinnän merkityksen kriisitilanteessa.

Koronaviruspandemia saattoi yrityksiä uuden haastavan tilanteen eteen, jolloin jouduttiin ottamaan käyttöön kriisijohtaminen. Kriisiä kuvattiin mm. uhkaksi ja äkilliseksi muutokseksi. Koronaviruksen vaikutus yrityksiin oli myös selvä. Maailmalta tullut uusi tilanne haastoi yrittäjien johtamistaitoja yrityksessä. Suurin vastuu yrityksessä on johtajalla eli tässä tapauksessa yrittäjällä, joka on vastuussa myös alaisistaan. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että kriisijohtamisessa useat yrittäjät kertoivat joutuneensa lomauttamaan työntekijöitään tilanteesta johtuen. Koronakriisi on aiheuttanut yritysten tuloihin isoja lovia, mikä vaikuttaa tällä hetkellä alaisten työnteon vähenemiseen yrityksessä.

Kriisijohtamista tulee arvioida, jotta sitä voi kehittää tulevaisuuden kannalta paremmaksi. Kyselyssä kysyttiin yrittäjiltä heidän omaa arviotaan johtamisen onnistumisesta kriisitilanteessa. Yli puolet oli sitä mieltä, että johtamisessa oli onnistuttu hyvin. Kriisitilanne tuo mukanaan erilaisia uusia vaikuttavia tekijöitä, mutta kyselyn vastaajat eivät olleet kokeneet haasteita johtamisessa. Voi siis olettaa, että vastaajien kriisijohtamisen mallit toimisivat tulevaisuudessakin uuden kriisin yllättäessä. Teoriaosuudessa käsiteltiin Pearsonin ja Clairin (1988) kehittämää seitsemän kohtaista arviointitaulukkoa. Taulukko on hyvä esimerkki siitä, miten kriisijohtamista ja sen onnistumista voidaan tarkastella kriisin eri vaiheissa.

Koronapandemia on tuonut mukanaan erilaisia tuntemuksia, jotka kävivät ilmi kyselyn vastausten perusteella. Selvitettiin, oliko tilanne herättänyt ahdistuksen tai pelon tunteita. Vastanneista puolet kertoi kokevansa pelkoa ja ahdistusta tilanteen vuoksi.

Kriisijohtamisessa johtajan tulee pystyä kantamaan vastuu, niin yrityksen tilanteesta sekä henkilöstöstä. Johtajaan luotetaan kriisitilanteessa ja johtajan tulee olla tuki henkilöstölleen. Johtajan pitää näyttää suunta henkilöstölle myös vaikeassa tilanteessa ja olla luottamuksen arvoinen.

Muuttuneet työtavat tulivat osaksi arkipäivää koronaviruksen myötä. Yritykset ovat ottaneet käyttöön etätyöskentelyä vähentääkseen kontakteja ihmisten kanssa. Vastauksista kävi ilmi, että puolet kyselyyn vastaajista oli ottanut etätyöskentelyn käyttöön yrityksessään. Vaikka alaistensa työtä ei pysty konkreettisesti näkemään, sitä ei ole koettu minkäänlaiseksi ongelmaksi. Vastauksia perusteltiin esimerkiksi sillä, että alaisiin pitää luottaa ja että alaiset ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. Tämä johtaa juurensa osaltaan uudempaan johtamisajatteluun. Alaisia ei valvota jatkuvasti, vaan heidän työpanokseensa luotetaan ja johtaja enemmänkin valmentaa ja motivoi työntekijöitään itsenäisessä työskentelyssä. Organisaatiossa johtaja tekee selväksi yhteisen tavoitteen, jota kohti jokainen työntekijä tekee omaa työtään ja johtaja tukee tätä toimintaa.

Etätyöskentelyn myötä viestintä on muuttunut enemmän laitteiden välityksellä käytäviksi keskusteluiksi. Vastuullinen viestintä nousee tärkeään asemaan, jotta yrityksessä jokainen tietää tarkasti, mitä on tapahtumassa. Kyselyyn vastaajat eivät kokeneet olevan ongelmia etänä tehtävään työhön tarvittavan avun saamisessa. Avun saa nopeasti etänä Teamsin tai puhelimen kautta. Normaalisti kasvokkain käytävistä keskusteluista siirryttäessä laitteiden väliseen keskusteluun jäävät puuttumaan merkitsevät ilmeet ja eleet. Kasvokkain käyty viestintä on myös varmemmin oikein ymmärrettyä kuin viestein käydyt keskustelut. Kyselyssä haluttiinkin tietää, ymmärretäänkö asiat oikein etäyhteyksillä vai tuleeko helposti väärinkäsityksiä. Jokainen vastaaja vastasi, että asiat ymmärretään oikein. Tällöin voidaan päätellä, että viestintä on hyvin onnistunutta myös laitteiden välityksellä.

Työskentelyn ja viestinnän tapahtuessa kotoa pääsääntöisesti puhelimien ja tietokoneiden välityksellä jäävät pois esimerkiksi työkavereiden kanssa vietetyt yhteiset ruokatauot. Kyselyssä tiedusteltiin, onko Korona-tilanteen koettu vaikuttavan heikentävän yhteisöllisyyttä, kun työkavereita ei näe samalla tavalla kuin ennen. Vastausten perusteella yli puolet oli sitä mieltä, että yhteisöllisyys ei ole kärsinyt etätyöskentelystä huolimatta. On mahdollista, että palaveriteita tai muita yhteydenottoja tehdään yrityksessä usein, mikä tuo

yhteisöllisyyden tunnetta työskentelyyn. Voidaan myös olettaa, että johtaja on tehnyt työnsä hyvin, jolloin alaiset on hiottu hyvin yhteen ja jokainen tietää yhteisen päämäärän. Kun yhteisiä päämääriä tavoitellaan, yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää pienien ja keskisuurien yritysten kriisijohtamista koronapandemian aikana Etelä-Pohjanmaan alueella. Tutkimuksen aiheeksi valikoitui kriisijohtamisen tutkiminen, koska aihe on ajankohtainen ja tilanne on yrityksille haasteellinen. Kriisijohtaminen itsessään ei ole uusi aihe, mutta yllättäen pandemiaksi asti levinnyt koronavirus aiheutti yrityksissä monenlaisia toimenpiteitä. Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä toimeksiantajan Seinäjoen Yrittäjät ry:n kanssa.

Tutkimuksessa tavoitteena oli saada tietoa, kuinka yrittäjät ovat muuttaneet johtamistapojaan eli kriisijohtaneet yritystään koronapandemian aikana. Kyselyssä haluttiin saada tietoa, miten johtamistapoja on muutettu, minkälaista vertaistukea yrittäjät ovat saaneet koronaviruksen aikana, miten yritykset arvioivat toipuvansa tilanteesta ja minkälaisia tuntemuksia koronavirus on herättänyt. Tutkimuksen tavoitteena oli myös saada tietoa muuttuneista työtavoista, etenkin etätyöskentelystä ja sen sujuvuudesta. Koronavirus alkoi loppuvuodesta vuonna 2019, joten tutkimuksia aiheesta ei vielä ollut tehty kovin paljon. Tämä oli yksi syy, joka herätti mielenkiintoa saada uusia tutkimustuloksia aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen tulokset eivät olleet niinkään yllättäviä, vaan enemmänkin vastaukset olivat odotettavissa olevia. Tuloksissa painottui selvästi epävarmuus ja huoli koronapandemiasta johtuen. Osassa vastauksista oli kuitenkin havaittavissa positiivisuutta esimerkiksi etätyöskentelyyn liittyen. Kävi ilmi, että työntekijöihin luotetaan myös etätyöskenneltäessä. Mediaa seuraamalla on jo pystytty havaitsemaan, mitä toimenpiteitä yritykset ovat joutuneet tekemään korona-virustilanteesta johtuen. Lomautuksia ja etätyöskentelyä on toteutettu Suomessa paljon, joten kyselyyn vastanneiden yrittäjien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, mitä on uutisoitu.

Tutkimuksen aihe oli mieluisa ja herätti tutkimisen halua. Koronapandemia on koko maailmalla uusi tilanne verrattuna muihin aikaisempiin pandemiatauteihin. Aihevalinta tutkimuksen tekemiseen oli todella onnistunut. Tutkimuskyselyn vastaajamäärä ei toteutunut toivotulla määrällä. Kysely suunniteltiin olevan auki Webropolissa kaksi viikkoa. Kahdessa

viikossa vastaajamääräksi muodostui ainoastaan muutama henkilö. Vastausten vähäinen määrä pakotti tekemään muutoksia kyselyn aikatauluun ja lopulta kysely oli auki noin kuukauden. Kyselylinkkiä levitettiin myös muiden toimijoiden kautta, jotta vastauksia olisi saatu enemmän. Alun perin toivottu vastausten määrä oli ollut noin 20–30 vastaajaa, josta määrä jäi todella paljon vähäisemmäksi. Vastausten vähäisyyteen vaikuttaa varmasti koronavirus ja sen yrittäjille tuoma stressi.

Tutkimusmenetelmän valitseminen oli helppoa. Selvityksen kohteena oli johtamisen onnistuminen kriisissä, jolloin asian ja siihen liittyvien ilmiöiden tarkasteluun soveltuu laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomiota erityisesti esiintymisympäristöön, kohteen merkitykseen ja tarkoitukseen liittyviin asioihin. Tutkimuksen tiedonkeruun menetelmänä toimi Webropol-kysely. Internetissä oleva Webropol-kysely rajattiin harkitulle kohderyhmälle, Seinäjoen Yrittäjät ry:n jäsenyrityksille. Mikäli korona-tilanne ei olisi ollut kyselyn toteutushetkellä pahassa vaiheessa, kysely olisi pystytty tuomaan esille jossakin yhteisessä läsnäolotilaisuudessa, jolloin olisi ollut mahdollista painottamaan kyselyyn vastaajiksi valituille kyselyn tavoitteita ja sen tärkeyttä. Internetissä oleva kysely tietyllä tapaa rajoittaa ihmisten kontaktissa olemista, joka voi olla vaikuttava kyselyn vastausmäärään. Loppujen lopuksi vastaajien määrä oli kahdeksan henkilöä, joka puolestaan voi aiheuttaa tulosten luotettavuuden pohtimista. Suurempi vastausmäärä olisi tuottanut enemmän vertailukelpoisia vastauksia ja lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Kahdeksan henkilön vastausten perusteella voi ilmetä yksittäisiä erilaisia vastauksia, joita olisi ollut mielekästä verrata isomman vastaajamäärän tuottamiin vastauksiin.

Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää vertaamalla niitä koronaviruksesta ja yritystoiminnasta tehtyihin muihin mahdollisiin tutkimuksiin. Toinen vertailtava kohde voi olla vastaavanlaiset pandemiataudit, joita on maailmassa ollut ja niistä tehdyt tutkimukset. Tämän tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä tarkastellessa vastausten lukuja ja kommentteja, kuinka yrittäjät ovat selvinneet koronaviruksen aiheuttamien haasteiden kanssa. Yrityksen selviytymisen tarkastelun näkökulmana saattaisi myös olla, pystyttäisiinkö yrittäjille tarjoamaan selviytymiseen liittyviä avustuspaketteja tai -rahaa.

5.2 KEHITTÄMIS- JATKOTUTKIMUSEHDOTUS

Kehittämisehdotuksena on yhteinen tukitoiminta yrittäjien kesken. Tutkimuskyselyn vastauksista kävi ilmi, että puolet yrittäjistä oli jäänyt ilman minkäänlaista tukea tai apua koronakriisin keskellä. Etelä-Pohjanmaan alueella voisi olla yhteisesti järjestettyä tukitoimintaa pk-yrityksille, jotka haluavat osallistua siihen. Tukea voisi saada esimerkiksi netissä yhteisellä viestintäkanavalla tai jollain muulla yhteisesti valitulla tavalla. Yrittäjät eivät jäisi yksin ajatusten tai toimintamallien kanssa, vaan saisivat tukea toisilta yrittäjiltä, jotka ovat samassa tilanteessa.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi hyvä tutkia koronapandemian päätyttyä, minkälaisia uusia toimintatapoja yrittäjät ovat ottaneet yrityksissä käyttöön. Tutkimuskyselyn vastauksista ilmeni, että etätyöskentely on otettu käyttöön monissa yrityksissä koronaviruksen aikana. Jatkotutkimuksessa selvitettäisiin, mitä muita muuttuneita, pysyviä työtapoja tai -menetelmiä jäi käyttöön koronavirusajan seurauksena.

LÄHTEET

- Aamulehti. 8.8.2020. [Verkkosivu]. Koronavirus on paljastanut viestinnän tärkeyden – Avoin, nopea ja tarkka viestintä voittaa aina. [Viitattu 4.1.2021]. Saatavana: <https://www.aamulehti.fi/paakirjoitukset/art-2000007517439.html>
- Bennis, W. 1989. On Becoming A Leader. A Member Of The Perseus Books Group. New York: Basic Books.
- Blogi.Eoppimispalvelut. 4.2.2020. Vastuullinen yhteisöviestintä. [Blogikirjoitus.] Lapin Ammattikorkeakoulun verkkolehti. [Viitattu 8.5.2021]. Saatavana: <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2020/02/04/vastuullinen-yhteisoviestinta/comment-page-1/>
- Downs, C. 1988. Communication audits. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Eim. Ei päiväystä. Crisis management in times of corona | covid 19. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.4.2021]. Saatavana: <https://www.eim.com/cee/crisis-management-covid/>
- Fink, S. 1986. Crisis Management. Planning for the inevitable. New York: American Association of Management.
- Forsberg, T., Christer P., Lintonen R. & Visuri P. 2003. Suomi kriisit. Helsinki: Gaudeamus.
- Fsd. Ei päiväystä. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 29.4.2021]. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 22.1.2021]. Saatavana: Alma Talent-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 8.1.2021]. Saatavana: Ellibslibrary. Vaatii käyttöoikeuden.
- Helsingin Sanomat. 18.3.2020. [Verkkosivu]. Koronavirus ottaa mittaa vastuullisesta viestinnästä. [Viitattu 27.12.2020]. Saatavana: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000006442676.html>
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijänä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: Ellibslibrary. Vaatii käyttöoikeuden.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. [Verkkokirja]. Kauppakamari. [Viitattu 7.4.2021]. Saatavana: Kauppakamaritieto. Vaatii käyttöoikeuden.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 9.2.2021]. Saatavana: KauppakamariTieto. Vaatii käyttöoikeuden.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Kaleva. 22.01.2021. Valtion koronakriisin johto arvioi itse itseään: Toimenpiteet ja lopputulokset olivat pääosin onnistuneita. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.2.2021]. Saatavana: <https://www.kaleva.fi/valtion-koronakriisin-johto-arvioi-itse-itseaan-to/3284906>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kekäläinen, E. 27.6.2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.2.2021]. Saatavana: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>
- Kilpeläinen, J. 2020. Ansaittu julkisuus. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 7.1.2021]. Saatavana: Alma Talent-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström A. 2001. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita.
- L 29.12.2011/1552. Valmiuslaki.
- Lehtonen, J. 1999. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajienliitto.
- Lianatech. 11.08.2020. Kuinka onnistua kriisiviestinnässä – Viisi askelta suunnitelman rakentamiseen. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.5.2021]. Saatavana: <https://www.lianatech.fi/tutustu/blogi/kuinka-onnistua-kriisiviestinnassa-viisi-askelta-suunnitelman-rakentamiseen>
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo M. 2012. 2. Uudistettu painos. Tehoa työelämän viestintään. [Verkkokirja]. Alma Talent Oy. [Viitattu 5.1.2021]. Saatavana: Alma Talent e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- McKinsey. 17.4.2020. A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders and communities during Covid-19. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.4.2021]. Saatavana:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19#>

- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organisation Design. Management Science.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. [Verkkokirja]. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. [Viitattu 11.1.2021]. Saatavana: Elliblibrary. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pearson, C & Clair, J. 1998. Reframing Crisis Management. [Verkkolehtiartikkeli]. The Academy of Management Review 23 (1), 59-76 [Viitattu 20.12.2020] Saatavana: ProQuest LLC. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 30.4.2021]. Saatavana: Alma Talent e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Rockdovesolutions. Ei päiväystä. 4 Steps to assess the operationalization of your crisis response plan. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.4.2021]. Saatavana: <https://www.rockdovesolutions.com/blog/4-steps-to-assess-the-operationalization-of-your-crisis-response-plan>
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos, Helsinki. Vammalan kirjapaino.
- Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print. Tampere.
- Sorainen, A. 2018. Sori: johtaja ja julkisuus kriisissä. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 21.1.2021]. Saatavana: Alma Talent-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- STM.14.12.2020. [Verkkosivu]. Varautuminen koronavirukseen. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 18.12.2020]. Saatavana: <https://stm.fi/varautuminen-koronavirukseen>
- Superliitto. 5.3.2021. Korona ja valmiuslaki. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.3.2021]. Saatavana: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/suojaa-ja-suojaudu-koronavirukselta/valmiuslaki-ja-korona/>
- THL. 30.9.2020. [Verkkosivu]. Koronavirus COVID-19. [Viitattu 18.12.2020]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/infektioaudit-ja-rokotukset/audit-ja-torjunta/audit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>

- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [Verkkokirja]. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 12.1.2021]. Saatavana: Ellibslibrary. Vaatii käyttöoikeuden.
- Työterveyslaitos. 22.04.2020. Etätö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavana: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/etätö-haastaa-johtamisen-ja-yhteisöllisyyden>
- Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. [Verkkokirja]. Kauppakamari. [Viitattu 8.4.2021]. Saatavana: Kauppakamaritieto. Vaatii käyttöoikeuden.
- Viesti. 16.3.2020. [Verkkosivu]. Korona toi viestinnän merkityksen näkyviin. [Viitattu 7.1.2021]. Saatavana: <https://viesti.fi/korona-toi-viestinnan-merkityksen-nakyyiin/>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 19.12.2020]. Saatavana: Ellibslibrary. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yle. 29.1.2020. [Verkkosivu]. Näin Suomen ensimmäinen koronavirus varmistui – Tämä tapauksesta tiedetään. [Viitattu 19.1.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11183390>
- Yrittäjät. Ei päiväystä. Strategia. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.4.2021]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/seinajoen-yrittajat/a/seinajoen-yrittajat/jasenedut-282697>
- Y-Studio. 14.4.2020. Näin johdat henkilöstöä kriisitilanteessa – 4 vinkkiä haastavassa tilanteessa selviämiseen. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2021]. Saatavana: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/henkilostojohtaminen-kriisitilanteessa-4-vinkkia-haastavassa-tilanteessa-selviamiseen/>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake sivu 1

Liite 3. Kyselylomake sivu 2

Liite 4. Kyselylomake sivu 3

Liite 1. Saatekirje

Hei.

Olen kolmannen vuoden liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä kriisijohtamisesta koronaviruksen aikana. Kyselyn runkona toimii yrityksenne nykytilanteen tarkastelu, toipuminen ja jatkonsuunnitelmat. Kysely on avoinna xx-xx välisen ajan. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin, joten olisin kiitollinen, jos pystytte vastaamaan kyselyyn!

Kyselyn vastaamisen ohjeet

Kysymysten vastausvaihtoehdot on luokiteltu 1-5, infomerkistä löytyy selite vastausnumeron määritelmälle.

Kysely sisältää myös vapaa sanaisesti vastattavia osuuksia, joihin toivotaan vastattavan.

Terveisin

Pinja Polojärvi

Liite 2. Kyselylomake osa 1

Kriisijohtaminen yrityksessä koronanviruksen aikana

1. Vastaajan sukupuoli

 Nainen Mies

2. Yrityksen tiedot

Toimiala Henkilöstömäärä

3. Yrityksenne tilanne tällä hetkellä

1 ① 2 3 4 5 ①

Mitä toimia on tehty tähän mennessä?

4. Millaista johtaminen on ollut kriisitilanteessa?

1 ① 2 3 4 5 ①

5. Mistä tilanteeseen on saanut apua tai onko siihen löytynyt vertaistukea?

 Ei ole saanut On saanut vertaistukea/apua,
mistä?

6. Toipuminen

Liite 3. Kyselylomake sivu 2

	1 	2	3	4	5 
Miten tilanteesta toipuminen onnistuu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitä tunteita nykyinen tilanne herättää, onko syntynyt esim. ahdistusta tai pelkoa?



- Ei ole syntynyt
- On syntynyt, haluatko kertoa mitä?

8. Mitkä asiat hankaloittavat tilanteesta toipumista?

9. Mitä muutoksia on tullut työtapoihin, esim. etätyöskentely?

- Etätyöskentely käytössä (onko ollut ongelmaa, kun ei pysty näkemään konkreettisesti alaistensa työntekoa?)
- Etätyöskentelyä ei käytössä
- Muita työtapoja, mitä?

10. Jatkon suunnitelmat

	1 	2	3	4	5 
Mihin tilanne on todennäköisesti siirtymässä jatkossa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 4. Kyselylomake sivu 3

11. Miten uusi tilanne vaikuttaa henkilöstöön jatkossa?

- Vaikuttaa, miten?
- Ei vaikuta

12. Onko tilanne vaikuttanut yhteisöllisyyteen, kun ei näe työkavereita?

1 	2	3	4	5 
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten johtaminen hoidetaan jatkossa, etäpalaverit?

14. Pysykö muuttuneet työtavat työskentelyssä, kuten mahdollinen etätyö?

1 	2	3	4	5 
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Saako apua helposti esim. puhelimen kautta tai Teamsin välityksellä ja tuleeko se heti vai joutuuko odottelemaan?

1 	2	3	4	5 
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Ymmärretäänko etäyhteydellä asiat oikein vai tuleeko väärinymmärryksiä?

- Ymmärretään Ei ymmärretä