

# Yrityksen sisäinen kriisiviestintä

Heidi Mikkola

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2021  
Matkailu- ja palveluliiketoiminta  
Restonomi (AMK)

Tekijä(t) Mikkola, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Yrityksen sisäinen kriisiviestintä</b>		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Vaara, Elina		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Jokainen yritys kohtaa jossain vaiheessa jonkinasteisen kriisin, joka voi iskeä yrityksen sisältä tai tulla ulkoapäin. Oli kriisi pieni tai suuri, tulisi se ottaa aina samalla vakavuudella. Ennakointi ja suunnittelu ovat tärkeä osa kriisistä selviytymistä, vaikka yllättäen iskevään kriisiin ei voida koskaan täysin varautua. Kriisitilanteessa viestintä on tärkeässä osassa, jotta kaikki tietävät mitä tapahtuu ja kuinka tulee toimia.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä tasolla yritysten kriisiviestintä on, kuinka esimiehet kokevat omat taitonsa kriisiviestintään ja kuinka sisäinen viestintä tavoittaa työnteekijät. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin ajatuksia yrityksen sisäisen kriisiviestinnän suunnittelusta ja parantamisesta sekä luoda esimiehille avaimia kehittää omia viestintätaitojaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineistoa tutkimukseen kerättiin internet- ja sähköpostikyselyllä. Kyselyyn vastasi sosiaalisen median kanavissa 12 henkilöä ja sähköpostitse tarkentava kysely lähetettiin kahdelle eri yritykselle. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä, joista saatua tietoa käsiteltiin kuvioiden avulla. Sähköpostikysely koostui ainoastaan avoimista kysymyksistä.</p> <p>Tutkimuksesta saadusta tuloksista oli huomattavissa yhteneväisyys tutkittuun teorian kanssa. Kriisin tuoma kuormittavuus ja stressi ovat näkyvissä kriisin ajan viestinnässä. Kriisi pakotti yritykset muuttamaan toimintatapojaan ja keksimään uusia ansaintakeinoja. Kriisi sai yritykset huomaamaan kehityskohteita kriisiviestinnän suunnittelussa ja kriiseihin varautumisessa. Kriisiviestintä oli kuitenkin onnistunut hyvin kokemusten perusteella. COVID-19 pandemiaa ei voida pitää varsinaisena yrityskriisinä, mutta se nousi tutkimustuloksissa esille ja loi yrityksiin talouskriisin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Viestintä, sisäinen viestintä, kriisi, kriisiviestintä		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Mikkola, Heidi	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2021
		Language of publication: Finnish
	73	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Internal crisis communication</b>		
Degree programme Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Vaara, Elina		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>At some point, every company faces crisis that can strike inside the company or come from outside. Whether the crisis is small or large, it should always be taken with the same severity. Foresight and planning are an important part of coping with a crisis, although a crisis that comes without warning, can never be fully prepared. In a crisis, communication plays an important role so that everyone knows what is happening and how to act.</p> <p>The purpose of the study is to find out what level of corporate crisis communication is, how supervisors experience their own skills in crisis communication and how internal communication reaches employees. The purpose of the thesis is to bring out ideas about planning the company's internal crisis communication and to create keys for supervisors to develop their own communication skills.</p> <p>The study was conducted as a quantitative study. Data for the study were collected through an Internet and e-mail survey. The survey was answered by 12 people on social media and a detailed survey was sent by e-mail to two companies. The questionnaire included multi-choice questions, mixed-form questions, and open-ended questions. The information obtained from which was processed using the figures. The e-mail survey consisted only of open-ended questions.</p> <p>The results showed considerable agreement with the theoretical knowledge. The workload and stress are visible in communication during the crisis. The crisis forced companies to change their practices. The crisis made companies notice areas for improvement in crisis preparedness. However, crisis communication had been very successful based on experience. The COVID-19 cannot be considered as a real business crisis, but it emerged from research results and created an economic crisis for companies.</p>		
Keywords/tags (subjects) Communication, internal communication, crisis, crisis communication		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Esimiehen viestintätaidot kriisitilanteessa .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	5
2.2	Tutkimusmenetelmä .....	6
2.3	Aineistonkeruumenetelmät .....	7
2.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	9
<b>3</b>	<b>Yritysten kriisitilanteet .....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Yrityksen sisäinen viestintä.....</b>	<b>14</b>
4.1	Sisäinen viestintä .....	17
4.2	Kriisiviestintä .....	20
4.3	Esimiehen kriisiviestintätaidot .....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>30</b>
6.1	Internetkysely .....	30
6.1.1	Taustamuuttajat .....	30
6.1.2	Sisäinen viestintä .....	31
6.1.3	Esimiehen viestintätaidot .....	43
6.2	Sähköpostikysely yritys A .....	44
6.3	Sähköpostikysely yritys B .....	48
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>53</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>56</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>59</b>
	Liite 1. Saateteksti.....	59
	Liite 2. Webropol kysely.....	60
	Liite 3. Sähköpostikysely .....	72

## Kuviot

Kuvio 1 Kriisiviestinnän prosessi (Juholin 2013, 382) .....	23
Kuvio 2. Millä tasolla yrityksen sisäinen viestintä on .....	33
Kuvio 3. Onko yritys kohdannut kriisejä .....	33
Kuvio 4. Kuinka kriisiviestintä toimi kriisin aikana .....	34
Kuvio 5. Kriisiviestinnän jatkuminen kriisin jälkeen .....	35
Kuvio 6. Kuka hoitaa kriisin aikana sisäistä viestintää .....	36
Kuvio 7. Kuka vastaa yrityksessä viestinnästä .....	36
Kuvio 8. Saavuttiko tieto kriisistä työntekijät reaaliaikaisesti .....	37
Kuvio 9. Saatiinko kriisistä tarvittavaa tietoa .....	38
Kuvio 10. Saatiinko tietoa siitä, kuinka kriisi vaikuttaa työntekijöihin .....	39
Kuvio 11. Saatiinko tietoa siitä, kuinka kriisissä edetään .....	40
Kuvio 12. Kuinka yritys pärjasi kriisitilanteessa .....	41
Kuvio 13. Pystyikö yritys jatkamaan toimintaa kriisin aikana.....	41
Kuvio 14. Oliko vastaajilla tietoa ennakkoon, kuinka yrityksessä toimitaan kriisin sattuessa .....	42
Kuvio 15. Otettiin koko henkilöstö huomioon tasapuolisesti kriisin aikana ....	43

## Taulukot

Taulukko 1. Kuinka moni vastaajista työskentelee esimiehenä .....	31
Taulukko 2. Miten sisäinen viestintä hoidetaan yrityksessä .....	32
Taulukko 3. Mitä kautta kriisiviestintä tapahtui .....	32

## 1 Esimiehen viestintätaidot kriisitilanteessa

”Poikkeustila voi olla ihmismielelle äärettömän kova kuorma”, Harri Gustafsberg toteaa Nordic Health Academyn artikkelissa (Kriisitilanteiden asiantuntija kertoo, kuinka reagoimme kriisiin – Yrittäjä, tee ainakin nämä asiat heti, n.d.). Kriisin tuoma poikkeustila yrityksessä tulee aina yllättäen, eikä sitä voida ennustaa. Yrityksessä pysytään varautumaan ja tekemään suunnitelmia kriisin varalle mutta koskaan sitä ei tiedä milloin se iskee ja kuinka kovaa. Ovatko silloin ennakoivat toimenpiteet olleet riittäviä ja onko yritys valmis vastaanottamaan kriisin. Vaikka kaikki näyttäisikin olevan hyvin paperilla, onko se sitä konkreettisesti. Kuinka moni työntekijöistä tietää kuinka kriisin sattuessa yrityksessä toimitaan, tietääkö johto ja esimiehet, kuinka toimia ja viestiä työntekijöille ja ensinnäkin, kuinka moni on lukenut kriisiä varten luodun suunnitelman. Kriisi tulee isona kolauksena yritykseen ja lähtökohtaisesti mietitään, kuinka saada yritys pärjäämään. Onko muistettu ajatella kuinka henkilöstön henkinen jaksaminen voi. Samaan aikaan kun johtotaso miettii kuinka päästä eteenpäin, muu henkilöstö miettii, kuinka tämä tulee vaikuttamaan minuun ja minun työhöni ja esimies, jonka tehtäväksi heille kertominen kaatuu, miettii kuinka hänen mielenterveytensä jaksaa välitulessa.

Nykypäivänä työpaikkakulttuuri on huomattavasti erilaisempaa kuin ennen. Enää viestinnässä ei välttämättä toimi suora ylhäältä alas tiedottaminen vaan työyhteisö on monikulttuurisempi ja yhteisöllisempi. Viestintä toimii molempiin suuntiin ja myös työntekijöiden viestintä johtoportaalle ja esimiehelle tulee olla luottavaista. Hyvä työpaikan viestintäkulttuuri ”normaalina” aikana takaa sen toimivuuden myös kriisissä ja sen jälkeen. Käsiteelle sisäinen viestintä voi olla toimivampi muoto työyhteisöviestintä nykypäivänä. Entisajan hierarkia alkaa pikkuhiljaa rakoilla ja esimiehen on ymmärrettävä, kuinka jokainen työntekijä on yksilö ja osa yritystä. Tästä syystä sisäisessä viestinnässä on huomioitava mitä työntekijät haluavat kuulla ja mitä tietoa he tarvitsevat. Samalla on tiedostettava, että kriisi vaikuttaa jokaiseen henkisesti eri tavalla ja apua täytyy pystyä tarjoamaan. (Juholin 2013, 175.)

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia työntekijöiden näkökulmasta, kuinka yrityksessä tulisi suorittaa sisäistä kriisiviestintää niin, että koko henkilöstö pysyy ajan tasalla kriisissä ja saa totuuden mukaisen kuvan kriisistä. Millaisia toimia tulisi tehdä ennen kriisiä, sen aikana sekä jälkeen, jotta viestintä sujuisi tarvittavalla tasolla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka esimiestasolla työskentelevät ovat kokeneet kriisin aikana omat viestinnälliset taitonsa sekä kuinka muussa asemassa työskentelevät ovat kokeneet sisäisen kriisiviestinnän toimivuuden. Opinnäytetyön tulosten tarkoitus on tuoda esille, millainen tilanne tällä hetkellä yrityksissä on kriisiviestinnän osalta. Samalla se tuo yrityksille konkreettista tietoa siitä, kuinka kriisiviestintään tulisi varautua. Opinnäytetyöhön kootusti puhuttu oikeanlaisen viestinnän tärkeys herätteli tekemään ennakoivaa suunnittelua, jotta jo tapahtuneesta kriisistä opitaan seuraavan varalle. Aihe on hyvin ajankohtainen, koska vallitseva globaali COVID-2019 pandemia on varmasti vaikuttanut yrityksissä ja tuonut esiin kehityskohteita kriiseihin varautumisessa ja viestinnän toimivuudessa. Tutkimus tuo siis alalle tämänhetkistä tietoa siitä, kuinka tärkeää yrityksissä on kiinnittää huomiota ennakoivaan kriisinhallintaan.

Aluksi opinnäytetyö rakentui koskemaan pelkästään tapahtumatuotantoa ja ulkoapäin tulevia kriisejä. Mutta asiaan enemmän perehtymällä todettiin, ettei tutkimusta rajata mihinkään tiettyyn alaan, koska kriisi voi iskeä mihin tahansa yritykseen alasta riippumatta. Kriisejä toki on monenlaisia sisältä tai ulkoa tulevia mutta senkin kääntyi niin, että jokaiseen kriisiin tulisi kuitenkin valmistautua samaan tapaan ja ottaa yhtä vakavasti. Jokainen yrityksen kriisi tulee viestiä henkilöstölle ja viestinnän idea on sama. Siksi opinnäytetyötä ei lähdetty rajaamaan tiettyyn kriisiin tai tiettyyn alaan. Viestintä käsittää sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän ja tästä opinnäytetyöstä on jätetty ulkoinen viestintä pois ja keskitytty sisäiseen viestintään. Tutkimuksessa halutaan tutkia, kuinka yrityksen henkilöstö kokee viestinnän yrityksen sisällä ja tämän vuoksi ulkoinen viestintä jätetään pois.

Kriisin tuoma stressi rasittaa niin yrityksen johtoa kuin työntekijöitä ja tutkimuksella pyritään tuomaan esille se, kuinka viestintään tulisi valmistautua ja kuinka se tulisi suorittaa, jotta esimies kykenee sen tekemään vaaditulla tavalla ilman, että hänen henkinen terveytensä tai yrityksen toiminta kärsii. Samalla viestintä olisi oikeanlaista,

jotta henkilöstö kykenee jatkamaan työskentelemään ilman kasvavaa stressiä epätietoisuudesta.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Viimeisen vuoden aikana montaa yritystä on koeteltu COVID-19 pandemialla ja se on aiheuttanut pienempiä ja suurempia kriisejä yritysten sisällä. Myös aikaisempina vuosina Suomea on koetellut erinäiset kriisit. Kriisiviestinnästä on siis olemassa jonkin verran tutkimustietoa jo valmiiksi mutta usein tutkimukset kohdistuvat yrityksestä ulospäin suuntautuvaan viestintään. Yrityksen sisäisäisestä kriisiviestinnästä löytyy huomattavasti vähemmän tietoa. Viestintäsuunnitelmat ovat lähes pakollisia laatia yrityksissä mutta nyt tuoreen kriisin aikana on noussut pintaan kysymys kriisiviestinnän suunnittelusta. Tutkimusongelma, johon tutkimuksella haetaan ratkaisua, muodostui sisäisen kriisiviestinnän toimivuus tulevien kriisien aikana.

Tutkimusongelman pohjalta muodostui sen selvittämiseksi tutkimuskysymys: *Millaista on hyvä sisäinen kriisiviestintä?* Alakysymyksiksi tutkimusongelmalle muodostui:

- *Kuinka esimies pärjää kriisiviestinnässä?*
- *Kuinka työntekijät ovat kokeneet sisäisen kriisiviestinnän?*
- *Millaiset valmiudet yrityksellä tulisi olla sisäiseen kriisiviestintään?*

Näiden alakysymysten avulla saadaan tutkimuksesta yksityiskohtaisempaa tietoa ja auttavat löytämään ratkaisun tutkimusongelmaan. Alakysymykset auttavat tuomaan esiin millaisia ongelmia esimiehillä tällä hetkellä saattaa olla viestinnän toteuttamisessa. Sisäinen viestintä ei ole vain yhden ihmisen varassa, vaan on vuorovaikutteista,

jolloin alakysymykset tuovat esiin myös tietoa työntekijöiden ja yrityksen näkökulmasta auttamaan tutkimusongelman selvittämisessä. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa vastataan tutkimusongelman luomaan kysymykseen, *Millaista on hyvä kriisiviestintä?* Tutkimuksen pohdinta osiossa vastataan alakysymykseen *Millaiset valmiudet yrityksellä tulisi olla sisäiseen kriisiviestintään?* Kysymyksiin *Kuinka työntekijät ovat kokeneet sisäisen kriisiviestinnän ja Kuinka esimies pärjää kriisiviestinnässä* saadaan vastaukset tutkimuksen aineistolla, joka kerättiin kyselytutkimuksella.

## 2.2 Tutkimusmenetelmä

Kun tutkimukseen valitaan tutkimusmenetelmää, on tärkeä miettiä mitä tutkimuksesta halutaan tietää. Tällöin keskiössä on tutkimusongelma. Kun on tiedossa, minkälaiseen kysymykseen halutaan vastaus ja minkälaisia vastauksia halutaan, täytyy päättää miten vastauksia kannattaa kerätä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon vastauksia suurelta joukolta. Tutkimuskysymys ”millaista” määrittelee vastausmäärän mahdollisimman laajaksi, jonka tarkoituksena on saada määrällistä tietoa siitä, millaista koettu viestintä on työntekijöiden mielestä. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista menetelmää tiedon keruuseen.

Samaan aikaan tutkimuksella halutaan saada selville, millaisena esimiehet pitävät viestintätaitojaan. Tässä ongelmassa auttaa alakysymys ”kuinka”. Vastausten halutaan olevan hieman tarkempia ja suunnattu tietylle ryhmälle. Tutkimus oli tarkoitus suorittaa laadullisena puolistrukturoituna haastatteluna, mutta aikatauluongelmien vuoksi päädyttiin lomakekyselyyn. Kysely on kuitenkin toteutettu laadullisena koska halutaan vastaus tiettyihin kysymyksiin, tietyltä joukolta.

Määrällinen tutkimus, eli kvantitatiivinen tutkimus tuottaa numeerisia tuloksia, joita voidaan hyödyntää vertailuissa ja kun halutaan löytää syy-seuraussuhteet. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuvata erilaisissa kuvioissa ja taulukoissa. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus eroaa määrällisestä siten, että siinä yritetään ymmärtää tutkittavaa kohdetta, sen ominaisuuksia ja merkitystä. Molemmilla tutkimusmenetelmillä voidaan selittää ja tutkia samaa ongelmaa mutta eritavoin. Tämän vuoksi molempia

tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa. (Määrällinen tutkimus, n.d.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään kyselylomakkeen avulla pieneltä joukolta vastauksia, joita analysoidaan yleistävästi, jotka kuvastavat koko kohderyhmää (Kananen 2008, 13). Kvantitatiivinen kysely sopii tutkimuksen luonteeseen, koska tarkoitus on saada suuremmalta joukolta vastauksia. Samaan aikaan myös Kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimukseen, koska halutaan saada tarkempia ja laajempia vastauksia tietyltä joukolta. Tähän tutkimukseen valittiin kvantitatiiviseen tutkimukseen kyselylomake, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa suuresta otannasta. Myös toiseen kyselyyn valikoitui kyselylomake, joka on laadullisempi koska halutaan mahdollisimman paljon tietoa pienestä otannasta.

## 2.3 Aineistonkeruumenetelmät

Ensimmäinen laajempi tutkimus toteutettiin internetkyselynä ja kyselyssä käytettiin strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa käytettävä kyselypohja on vakioidu kysely, joka tarkoittaa, että kysely on kaikille vastaajille samanlainen (Vilkkä 2005, 74). Osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä ja osa kysymyksistä muotoiltiin avoimiksi kysymyksiksi. Valinta suorittaa kysely internet-kyselynä oli ensimmäisenä vaihtoehtona sen helppouden ja saavutettavuuden vuoksi. Melko lyhyessä ajassa täytyi saada iso määrä vastauksia ja se täytyi olla mahdollisimman helppoa ja vaivatonta vastaajille. Haittana vapaasti vastattavassa kyselyssä voi olla liian pieni vastausprosentti, jolloin tutkimusaineistoon tulee kato (Vilkkä 2005, 74). Kyselyyn pystyy vastaamaan missä vain ja milloin vain. Kyselypohja toteutettiin myös niin, että siihen oli mahdollista vastata sekä tietokoneella, että puhelimella. Kysely suoritettiin anonymisti, jolloin vastaajaa ei voida tunnistaa. Anonyymiys on monelle vastaajalle ratkaiseva tekijä ja samalla se madaltaa kynnystä kyselyyn vastaamiseen.

Toinen kysely suoritettiin tarkemmalla otannalla. Kysely oli hieman tarkempi internetkyselyyn verrattuna ja oli suunnattu juuri esimiesasemassa työskenteleville. Kyse-

lyyn vastaajaksi valikoitui kaksi eri yritystä ja heille lähetettiin sähköpostitse kyselylomake, johon he saivat vastata. Kysely lähetettiin sähköpostitse yrityksille. Kyselyssä käytettiin ainoastaan avoimia kysymyksiä, jotta saadaan laajempia vastauksia.

Tutkimuksessa käytettävät kyselylomakkeet on suunniteltava huolella ja testattava, koska kyselyn onnistuminen vaikuttaa suuresti tuloksiin. Tutkijan on otettava huomioon vastaajan aika ja taidot vastata kyselyyn. Kyselyssä ei kannata käyttää erikoistermistöä vaan yleiskielinen kysymysasettelu helpottaa ymmärrystä. Vastaajaa ei myöskään saa johdatella tietynlaiseen vastaukseen. Kysely ei saa olla liian pitkä, jotta vastaajan mielenkiinto pysyy yllä. Vastaajaa ei saa missään tilanteessa pakottaa vastaamaan tietyllä tavalla, vaan hänelle on annettava vastausvaihtoehtoja. "En osaa sanoa" ja "en tiedä" kaltaisia kysymyksiä kannattaa käyttää harkiten. Mutta vastaajalle on kuitenkin annettava tämä vaihtoehto, jotta tuloksista ei tule virheellisiä. Epärelevantit kysymykset tulee jättää pois kyselystä kokonaan, koska ne eivät tuota kyselylle mitään lisäarvoa. Myös kysymysasettelut ja sanat on valittava huolella, jotta saadaan tutkimusongelman mukaisia vastauksia ja vastaaja varmasti ymmärtää mitä kysymyksellä haetaan. Varsinkin avointen kysymysten kohdalla on oltava tarkkana sanavalintojen kanssa, jotta kysymys ymmärretään oikein. (Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkittavat kohteet on valittava ennen kyselyn laatimista. Kohderyhmä perusjoukko koostuu tutkittavista kohteista, joita ovat esimerkiksi ihmiset. Kyselyssä menetelmänä käytetään otantaa, jolla kohderyhmän perusjoukosta valitaan otos, joiden joukosta kerätään tutkimukseen vastaukset. Ensimmäisen kyselyn perusjoukkoon kuuluu kaikki työelämässä olevat. Internetkyselyyn voivat vastata niin yrityksen esimiehet ja asemasta riippumatta kaikki työntekijät. Vastaus otosta ei määritellä pienemmäksi, jotta saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia. Toisen kyselyn perusjoukko on rajatumpi ja kattaa valittujen yritysten esimiehet. (Vilkkä 2005, 77.)

## 2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, puhutaan validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli kyetäänkö sillä mittaamaan sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa epäonnistunut otanta tai sen ajankohta voivat luoda ”epäpätevyyttä” tutkimuksessa. Tutkimusasetelmassa ilmenevät virheet vaikuttavat lopulta koko tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin. Osa kokonaisluotettavuutta on reliabiliteetti, joka tarkoittaa luotettavuutta ja toimintavarmuutta. Jos tutkimuksessa saavutetaan täysi reliabeli, ei satunnaisvirheiden pitäisi siihen vaikuttaa. Kun onnistutaan saavuttamaan kokonaisluotettavuus, voi tutkimusta silloin sanoa onnistuneeksi. Koska kvantitatiivisessa tutkimuksessa voi tulla paljon muuttujia, on sen luotettavuuden saavuttaminen tärkeää. (Mittaaminen: Mitarin luotettavuus 2008.)

Silloin kun tutkimuksen tulos ei riipu sen tekijästä ja on sama, kuka sen suorittaa, voidaan puhua tutkimuksen reliabiliteetista. Reliabiliteettia huojuuttaa tutkimuksessa esiintyvä sattumanvaraisuus, jota voi aiheuttaa esimerkiksi vastaajien kadon huomiotta jättäminen. Luotettavan tuloksen saaminen tutkimukselle vaatii otoksen hyvää edustusta perusjoukosta. Perusjoukko täytyy suunnitella onnistuneesti ja pyrkiä mahdollisimman suureen vastausprosenttiin. Mittauksen tarkka suunnitteleminen ja hyvä toteutus luovat tutkimukselle validiutta. Kyselyn pitäisi kattaa kokonaisuudessaan tutkimuksen ongelma ja tutkimuksella täytyisi onnistua mittaamaan oikeita asioita. Objektiivinen tutkimus takaa sen, ettei tulokset muutu, vaikka tutkimuksen tekijä vaihtuisi. Tulokset eivät saisi koskaan olla riippuvaisia tutkijasta. Tutkimukseen vastaajille täytyy aina olla luottamuksellinen ja avoin, jotta tutkittava voi luottaa kyselyn anonyymiyteen. Tutkimuksessa on myös käytävä ilmi sen tarkoitus ja mihin tutkija aikoo tutkimustuloksia käyttää. (Heikkilä 2014, 27–29.)

Tässä tutkimuksessa on pidetty huolta vastaajien anonyymiuudesta, eikä heitä voi siitä tunnistaa. Jos tulosten saadessa huomataan, että vastaaja voidaan tunnistaa, muokataan vastausta niin, että anonyymiyks säilyy. Kyselyllä on pyritty keräämään ainoastaan relevantteja tietoja, jotta validius ei kärsisi. Kysely on luotu helpoksi ja mielekkääksi vastata monipuolisilla vastausvaihtoehdoilla ja kysymystyyleillä. Vastaajia ei

myöskään ohjailtu vastaamaan tietyllä tavalla. Vastausmääräksi toivottiin kyselyn lähetettäessä 30–50 vastaajan luokkaa, jotta otos olisi mahdollisimman suuri perusjoukosta. Hyvä määrä vastauksia määrällisessä tutkimuksessa olisi yli 100. Tähän lukemaan ei uskota pääsevät, kyselyn aiheen haasteellisuuden takia. Siksipä suoritetaan myös toinen tarkempi kysely laadullisessa muodossa kohdennetuille tutkittaville, jotta saadaan paremmin tutkittavaa tietoa.

### **3 Yritysten kriisitilanteet**

Kriisi ei ole yksiselitteinen asia. Kriisejä voi olla useita erilaisia ja mikä toiselle on kriisi, voi toiselle olla arkipäivää. Yleisesti kriisi määritellään äkilliseksi ja odottamattomaksi tapahtumaksi, joka voi olla haitaksi yritykselle tai uhata turvallisuutta (Kuitio, n.d.). Kreikan kielestä polkeutuva sana tarkoittaa pysähtymistä tai tilannetta, jossa jo opitut keinot eivät ole riittäviä ratkaisemaan tapahtunutta (Kriiseihin varautuminen, n.d.).

Kriisi iskeytyy usein yrityksen aineellisiin tai aineettomiin arvoihin, kuten ihmisiin, maineeseen, kiinteistöön tai omaisuuteen. Kriisilajeja on huomattava määrä ja se mihin kriisi kohdistuu, määrittelee, millainen kriisi on. Yksi pelkistetyimmistä tavoista jaotella kriisi on jako talous-, teknologia- ja sisäisiin kehityskriiseihin. Nämä kriisin muodot ovat yleisiä yritysmaailmassa. Kriisi voi yllättää kenet tahansa ja olla todellinen ongelma yritykselle. Hakala & Huhtala (2007, 13) kuvaavat kriisiä osuvasti tilanteena, jossa on käynyt jo jotain epätoivottua mutta tilanteessa voi olla vielä vaara menettää jotain suurempaa. Kriisi voi olla äkillinen yksittäinen tapahtuma tai pikkuhiljaa kehittyvä tapahtumaketju. Tapahtui kriisi kummalla tavalla tahansa, se etenee aina vaiheittain. Ensin jokin asia laukaisee kriisin, jonka jälkeen se ajan kuluessa saavuttaa huippunsa ja lopuksi tyyntymisvaiheessa kriisi katoaa. Kriisijohtamisessa, johon kriisiviestintä kuuluu, on ajateltava niin, että kriisi ei tapahdu vaan se kehittyy. (Juholin 2013, 366.)

Kriisi ei ole yksiselitteinen ja sillä on useita laukaisevia tekijöitä. Kriisin syynä voi olla muun muassa ihmisten aiheuttamat vahingot, virheet, toiminnan pettäminen, selkkaukset, johdon tekemät virheet, petokset, maine ongelmat, rikokset tai toiminnan vastuuttomuus. Jopa irtisanoutuminen tai muutokset yrityksessä voivat aiheuttaa kriisin. Lopulta kuitenkin suurin osa yrityskriiseistä on itseaiheutettuja, joihin on vaikuttanut huolimaton toiminta tai kommunikoinnin ongelmat. Tästä syystä kriisiviestinnän tärkein tavoite on pystyä pitämään kriisi hallinnassa jo valmiilla, toimivalla ”normaaliajan” viestinnällä. (Mts. 367)

Kriisi antaa usein merkkejä itsestään jo aikaisemmin, ennen kuin varsinaisesti puhkeaa. Juholin (2013, 368–369) kertoo kuinka Coombs ja Holladay lanseerasivat kriisin käsittelyä helpottavan parakriisin käsitteen. Para eli ”niin kuin” on näennäiskriisi mutta sitä pidetään kehittyvässä kriisissä kriisin esiasetusta. Nykymaailmassa kun online-kulttuuri on vallitsevaa, voi pienikin väärä kommentti tai huonosti suunniteltu haastattelu aiheuttaa väärinymmärryksiä ja ajaudutaan nopeasti parakriisiin. Kuten kriisissä yleensäkin, parakriisissä on ehdottoman tärkeää nopea toiminta, jotta alka-vaan kriisiin pystytään puuttumaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja tällä mahdollisesti estää varsinaisen kriisin syntymistä.

Kriisiin kuuluu olennaisesti myös kriisinhallinta. Yllättävän tilanteen sattuessa ihminen reagoi yleensä vaiheittain tapahtuneeseen. Sama pätee yhtä lailla yrityksessä kriisin reagointiin. Ensimmäisenä iskee shokkivaihe, jolloin ei tiedetä vielä mitä tapahtuu tai on tapahtunut. Kaikki keskittyminen ja huomio kohdistuu kriisiin ja sen ymmärtämiseen. Työntekijät saattavat mennä paniikkiin tiedottomuudesta. Syntyy taistele, pakene tai lamaannu reaktio, jossa yritys miettii mihin suuntaan kyetään menemään vai onko kriisi niin suuri, että se pysäyttää toiminnan täysin. Pelkkä hyvä tahto ei kriisitilanteessa riitä ratkaisun löytämiseen, vaan shokkivaiheessa on kyettävä toimimaan paineen alla (Peltonen 2020). Kun shokkivaiheesta kyetään menemään eteenpäin, reaktiovaiheessa yritys päättää mihin suuntaan lähdetään ja mitä toimia aletaan tekemään. Tässä vaiheessa näkee, onko yrityksellä tilanne hallinnassa. Minkälaisiin päätöksiin se kykenee kriisin keskellä. Kyetäänkö jatkamaan toimintaa normaalisti, osataanko kriisiin vastata tarvittavalla tasolla, onko ennakointi onnistunut ja kuinka aletaan viestimään henkilöstölle. Jos kriisin ennaltaehkäisy on jäänyt

puutteelliseksi ja jos kriisin tuoma shokki lamaannuttaa yrityksen johtotason työntekijät, ei kriisi ole silloin hallinnassa ja siihen ei kyetä reagoimaan tarvittavalla tavalla. Ja vaikka yritys olisikin valmistautunut kriisiin hyvin, kaikki voi silti epäonnistua täysin. Kun tilanne on hieman rauhoittunut ja tasaantunut, käsittelyvaiheessa pystytään jo tarkemmin miettimään mikä toimi ja missä menttiin vikaan. Tässä vaiheessa tajutaan, mitä on oikeasti tapahtunut. Todellisuus alkaa hahmottumaan siitä, kuinka yritys pystyy kriisistä huolimatta jatkamaan toimintaansa ja kuinka tilanteeseen pystytään sopeutumaan. Vai onko tilanne mennyt niin pahaksi, että ongelmat ovat liian suuret. Uudelleen suuntautumisen vaiheessa tapahtuu yrityksen toiminta kriisin jälkeen. Kriisi on varmasti jättänyt jälkensä yrityksen toimintaan mutta se pystyy jatkamaan taas toimintaansa. Joko yritys on ottanut opikseen kriisistä ja kykenee kehittämään toimintaansa tulevaisuutta varten tai jos kriisiin ei pystytty vastaamaan, voi edessä olla vaikeat ajat jatkaa toimintaa. (Kriisitilanteiden asiantuntija kertoo, kuinka reagoimme kriisiin – Yrittäjä, tee ainakin nämä asiat heti, n.d.)

Jokainen reagoi kriisiin eri tavoin ja omaksuu erilaisia toimintatapoja. Yleisimmät neljä toimintatapaa ovat: tilanteesta vetäytyminen ja kriisin kieltäminen, kriisin myöntäminen mutta vastahakoinen käsitteleminen, kriisin ja tilanteen myöntäminen mutta sen vähätteleminen ja selitysten luominen ja viimeisenä kriisin myöntäminen ja sen käsitteleminen heti, vahinkojen korjaaminen sekä ajantasaisen tiedon jakaminen ja pahoittelu. Nämä toimintamallit voidaan kiteyttää kolmeen malliin: kiisto-, kääntö- ja vahvistusmallit. (Juholin 2013, 371–372.)

Jotta kriisin aikana kyetään jatkamaan työntekoa ja hallitsemaan kriisiä, on sen varalta tehtävä ennakoivia toimenpiteitä. Kriisin aikana on myöhäistä miettiä mitä olisi pitänyt tehdä ennakkoon. Ei ole olemassa mitään täydellistä kaavaa, kuinka kriisit voitaisiin välttää mutta niiden varalta voidaan silti tehdä ennakoivaa suunnittelua. Jotta kriisinhallinta olisi toimivaa ja tehokasta, on viestinnän toimittava kriisitilanteessa. Ennakkoon on tehtävä kriisisuunnitelma, josta käy ilmi millaisia kriisejä yritys voi kohdata, miten ja mitä sisäisesti ja ulkoisesti viestitään ja siinä on määritelty työntekijöiden vastuut sekä tehtävät. Tämä on oltava ennakkoon tiedossa, jotta kriisin aikana kyetään toimimaan mutkattomasti. Jokainen tietää ennalta tehtävänsä, eikä sitä tarvitse ruveta miettimään kriisin aikana. Mikään kriisisuunnitelma ei voi kuitenkaan

olla täydellinen, koska kriisi iskee aina yllätyksenä, eikä sitä voi koskaan ennustaa. Mutta suunnitelma on hyvä olla olemassa ja sellainen, että sitä pystytään soveltamaan eri kriiseihin. Suunnitelman lisäksi myös kriisiryhmän luominen on suositeltavaa. Kriisiryhmän keskeisiä rooleja ovat: kriisitilanteen ennakointi, tilannearvion tekeminen ja päivitys, kriisitilanteen johtaminen ja viestintä, strategioiden luonti, toimintatapojen noudattamisen seuranta sekä neuvojen antaminen kriisitilanteen aikana (Juholin 2013, 380). Ryhmän dynamiikan on toimittava ja kaikkien on tiedettävä omat tehtävänsä. Kriisiryhmän jäsenten roolien on hyvä olla samanlaisia myös normaalissa työarjessa, jolloin johtaminen luonnistuu. Kriisiryhmästä on päätettävä kuka johtaa kriisiä, kuka hoitaa viestinnän, kuka avustaa ja muut työtehtävät. Mutta pelkästään mustaa valkoisella ei riitä. On erityisen tärkeää myös tiedostaa, toimiiko suunnitelma käytännössä. Tilanteiden konkreettinen harjoittelu on olennaista, jotta suunnitelma ymmärretään oikeasti. (Paasonen 2020.)

Kriisiryhmästä on löydyttävä ja päätettävä myös selkeä johtaja. Kriisitilanteessa on tärkeää, että on yksi selkeä johtaja ja kaikkien on tiedettävä, kuka hän on. Kriisitilanteen johtajan tehtävänä on ottaa vastuu toimenpiteistä kriisin hoitamista varten. Hän myös varmistaa, että kriisiviestintä suunnitelmien mukaista ja toimii kuten pitää. Kriisiryhmällä ja johtajalla on oltava jatkuvasti tilanteen tasalla ja tiedettävä sen kulku. Kriisitilanne ei voi päättyä hyvin, jos sitä ei johdeta. Tämä pätee normaalisti muissakin tilanteissa. (Launiainen 2020.)

Monet toimialat ovat toimintaperiaatteeltaan sellaisia, että toimintasuunnitelma kriisien varalta on automaattisesti löydyttävä. Mutta silti edelleen todella monelta yritykseltä puuttuu kokonaan valmistautuminen ja ennakointi. Nykypäivänä kuitenkin yhteiskunta luo paineita varautumiseen ja suunnitteluun, kun tahdotaan olla muiden silmissä arvostettuja ja tuoda oma kortensa kekoon muuttuvassa yhteiskunnassa. Yritykset haluavat tuoda esiin vastuullisuuden ja hankkivat enenevässä määrin erinäisiä standardeja. Mutta lait kiristyvät ja tarkentuvat jatkuvasti ja jopa standardointi vaatii viestintää ja esimerkiksi ISO 14004 -sertifikaatti edellyttää, että yrityksellä on olemassa viestintäohjeet poikkeusoloihin. ISO 14004 -sertifikaatti (Environmental Management Systems - Handbook on Basic Systems and Support Techniques) on osa ISO

14000 ympäristöstandardia (ISO 14001 -Ympäristöhallintajärjestelmä, n.d.). (Henriksson & Karhu 2008, 48.)

Riskien ja kriisien minimoimiseen hyödyllisiä tapoja ovat erinäisten riskiskenaarioiden läpikäyminen ja kriisitilanteiden simulointiharjoitukset mutta ehkä tehokkain tapa on Roger Nicklinin nimittämä isomorfinen oppiminen. Kyseinen termi tarkoittaa samankaltaisissa yrityksissä sattuneista kriiseistä ja onnettomuuksista oppimista. Mikä olisi-kaan sen tehokkaampaa oppimista ja varautumiskeinojen kehittämistä, kuin jo valmiin tiedon ja opin hyödyntäminen. Jos samankaltaisessa yrityksessä on ollut jo kriisi, joka voi iskeä myös omaan yritykseen, miksei siitä voisi ottaa opiksi? (Lehtonen 2009, 104.)

Paasonen (2020) tuo tekstissään esiin edesmenneen Jack Welch:n perusoletukset sille, kuinka jokaisen esimiehen tulisi ajatella kriisin aikana, jotta kriisi pysyisi hallinnassa: on oletettava kriisin olevan pahempi, kuin miltä se näyttää, jokainen salaisuus tulee jossain vaiheessa ilmi, joten on helpompaa olla heti rehellinen, yrityksen kriisihallintataidot näkyvät muille todella huonossa valossa, prosesseissa sekä työnte-  
jöissä voi tapahtua muutoksia ja on aina ajateltava, että yritys kyllä selviytyy kriisistä ja on vain vahvempi ja kokemusta rikkaampi kriisin jälkeen. Oman ajattelumaailman vahvistaminen auttaa myös näkemään tilanteen sellaisena kuin sen ajattelee olevan. Haasteet on aina kohdattava, jotta niissä pärjää tulevaisuudessa. Kriisihallinta on samalla esimiehelle myös paikka johtaa itseään. Mutta koskaan ei tarvitse eikä pidä jäädä yksin tilanteeseen, jossa ei pärjää. Kriisitilanteessa kuin muissakin, on hyvä pyytää apua ammattilaisilta. Tilanteesta riippuen kyseessä voi olla kriisinhallinta ammat-  
tilainen, viestinnän ammattilainen tai viranomaisapu. Parempi selvittää tilanteesta oi-  
kein, eikä jäädä tuleen makaamaan.

## 4 Yrityksen sisäinen viestintä

Hyvän, toimivan viestinnän peruslähtökohtana on ihmislähtöisyys ja se, että osataan tunnistaa työntekijöiden tarpeet sekä tunteet. Näihin vastaamalla kyetään luomaan viestintää, joka voi vähentää työn kuormittavuutta sekä samalla lisätä työntekijöiden

työhyvinvointia. Toimivan viestinnän takana on ajatus siitä, että kyetään lisäämään työn miellekkyttä ja tämän ansiosta lisäämään työtehoa. Hyvä viestintä siis palvelee molempia osapuolia. Valtaosa työelämän stressistä polveutuu yrityksen viestinnän puutteista. Ihminen on perusluonteeltaan hallinnan tarvitseva, kuulluksi ja ymmärretyksi tuleva kokonaisuuden tärkeä osa. Työntekijän on tunnettava, että hän on merkityksessä yritykselle ja myös hänen tunteitaan arvostetaan. Viestinnän avulla tulisi siis pyrkiä luomaan työntekijöille stressitön ympäristö, jossa voi työskennellä tietäen, että asiat ovat kunnossa ja organisaatio arvostaa työntekijöitään. (Koota 2019.)

Viestintä on varmasti haastavaa monelle, eikä jokainen esimies tai yrityksen johtaja voi olla siinä mestari. Viestintä on kuitenkin osa hyvää johtamista ja se olisi hyvä hallita. Jokaisen esimiehen tulisi pyrkiä kehittämään omaa johtamiskykyään. Kankainen (2019) listaa tekstissään kymmenen lähtökohtaa hyvään viestintään, johon tulisi yrityksissä pyrkiä. Avoimuus on ehdottomasti ensimmäinen asia, jota ylläpitämällä alaiset ja johto pystyvät kommunikoimaan helpommin. Kun johto ei peittele mitään, on työntekijöiden työnteke huomattavasti motivoivamaa, kun heillä on tunne, että heitä arvostetaan. Viestinnän ideana on viedä tietoa eteenpäin, joten sen tulisi myös olla mahdollisimman selkeää. Viestinnän selkeydellä esimies pyrkii siihen, että tieto saavuttaa varmasti kaikki juuri sellaisena kuin sen on tarkoitus olla. Väärinymmärrykset aiheuttavat huomattavasti enemmän työtä, kuin kerralla tiedon perille saanti. Kolmantena asiana listasta löytyy usein unohdettu asia. Vaikka viesti on lähetetty eteenpäin ja se on hyvin suunniteltu, saavuttaako se kaikki ja onko viesti varmasti ymmärretty. Asiat kannattaa aina varmistaa ja tässä tapauksessa esimiehen kannattaa aina varmistaa, että asia on ymmärretty oikein. Ihmiset tulkitsevat asioita eri tavalla ja jos viestintä tapahtuu esimerkiksi sähköpostitse, annetaanko työntekijöille tällöin mahdollisuutta keskustelulle ja kysymyksille. Pelkkä viestin eteenpäin vieminen ei siis riitä, vaan esimiehen on hyvä käydä asia läpi alaistensa kanssa, jotta väärinymmärryksiltä vältytään.

Kankainen (2019) jatkaa listassaan suunnittelun tärkeyteen. Oikea-aikainen ja suunniteltu viestintä takaa sen onnistumisen. Kannattaako keskustelua aiheuttavaa tietoa lähettää työntekijöille silloin, kun he ovat kotona vai kannattaako se lähettää, kun

kaikki ovat töissä, jolloin keskustelulle aukeaa heti mahdollisuus. Usein viestintä joudutaan suorittamaan nopeasti, jolloin on hyvä olla valmis suunnitelma millä tavoin mistäkin muutoksesta tai uudesta asiasta viestitään. Suunnitelmallisuuteen pätee myös johdonmukaisuus. Ei ole järkevää tehdä suunnitelmia viestinnän varalle, jos niitä ei noudateta. On myös hyvä, että kaikki viestinnän parissa toimivat ovat tietoisia suunnitelmista ja myös noudattavat niitä yhtenäisesti. Johdonmukaisuudella taataan myös samalla, ettei tieto pääse vääristymään missään vaiheessa. Esimiehen tulee viestinnässä noudattaa ajantasaisuutta ja selkeyttä. Olennaiset asiat tulee viestiä kaikille todenmukaisesti ja oikea-aikaisesti, jotta turha huhupuhelu yrityksen sisällä ei pääse syntymään.

Hyvä esimies saa työntekijät itse luomaan yrityksen tavoitteen, joka on jo esimiehen tavoitteena koska itse luotu tavoite lisää motivaatiota (Peippo 2021). Yrityksen strategia voi olla haasteena saada kaikkien tietoisuuteen. Strategiaa on siis hyvä tuoda jatkuvasti esille viestinnässä, jolloin se alkaa juurtumaan työntekijöiden perusarkeen. Strategia alkaa muodostumaan työntekijöiden työnteon lähtökohdaksi silloin kun myös johdon toimista ilmenee yrityksen arvot ja tavoitteet. Listauksen seuraavat kohdat kiteyttävät viestinnän tärkeyden yrityksen sisällä. Viestinnän tulisi olla kannustavaa sekä läsnä olevaa. Yhdessä työskentely, kehittyminen ja tuen tuomine viestinnässä työntekijöille lisää työmotivaatiota. Jatkuva nuhtelu ja syyllisen etsiminen viestinnässä ei luo luottamusta. Esimiehen tulee antaa esimerkkiä siitä, että myös he tekevät virheitä ja halutaan kehittyä. Apua täytyisi aina olla tarjolla ja vastata aina mahdollisiin kysymyksiin. Listauksen viimeisenä kohtana korostetaan esimiehen sitoutumista viestintään. Jotta viestintä olisi onnistunutta, on siihen sitouduttava. Esimies antaa esimerkillään tietoa siitä, millaista viestintäkulttuuria yrityksessä halutaan noudatettavan. Avoimuus, johdonmukaisuus ja sitoutuneisuus ovat hyvän viestinnän kulmakivet. (Kankainen 2019.)

Viestinnässä on myös muistettava huomioida, että työntekijät käyttävät eri tavoin viestimiä. Jotkut tarkistavat säännöllisesti sähköpostiaan ja jotkut vain pakosta. Toisilla soi WhatsApp jatkuvasti ja osalla sitä ei ole ollenkaan. Toiset käyttävät tietokoneita viestimiseen ja toiset taas hoitavat kaiken puhelimella. On siis tärkeää, että

viestintä tapahtuu useamman viestintäkanavan kautta, jotta se saavuttaa mahdollisimman monet ihmiset ajallaan. Viestintää ei myöskään pitäisi jättää pelkästään sähköiseksi, vaan säännölliset tapaamiset lujittavat yhteisöllisyyttä ja viestinnän toimivuutta. Nykyajassa kun internet on niin hallitseva, että lähes kaikki viestintä tapahtuu siellä, on muistettava, että entä jos se kaatuu? Entä jos iskee sähkökatko? Siksi säännölliset tapaamiset takaavat, että tieto liikkuu. Puhelimissa sähkökatkojen sattuessa kuitenkin akku kestää hetken mutta esimerkiksi tietoliikenteen tukkeutumisen kannalta puhelinkaan ei aina ole paras viestintä väline. On siis kehiteltävä useita erilaisia keinoja kriisiviestintään. Esimerkkejä siitä, mitä kautta viestintää voi suorittaa henkilöstön välillä on tapaamiset, ilmoitustaulu, Intranet, Skype, Teams, sähköposti tai ihan tavallinen tekstiviesti. (Sisäinen kriisiviestintä ratkaisee paljon, n.d.)

#### 4.1 Sisäinen viestintä

Viestinnästä puhuttaessa ensimmäisenä yleensä ajatellaan yrityksestä ulospäin suuntautuvaa viestintää. Se mitä kerrotaan medialle, kuinka yrityksen brändiä markkinoidaan ja kuinka sidosryhmiä hallitaan. Ulkoinen viestintä nähdään erittäin tärkeänä yrityksen toiminnan kannalta. Kriisiviestintä kulkee yrityksessä kahteen suuntaan, ulos sekä sisälle päin. Nämä kaksi viestintäsuuntaa kulkevat käsikädessä. Vaikka yrityksen asiakkaat ovatkin tärkeitä ja heille täytyy ehdottomasti viestiä kriisin iskiessä niin silti, yritykselle vielä tärkeämpää on sen työntekijät. Ilman työntekijöitä ei ole myöskään yritystä. Täten ulkoista viestintää tärkeämpää on kuitenkin sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä on kuitenkin haasteellisempaa ulkoiseen verrattaessa koska sisäisessä viestinnässä on huomattavasti useampia vastuualueita. Vastuussa viestinnästä ovat niin ylin johto, esimiehet, tiiminvetäjät kuin jokainen työntekijä itse eri työtehtävissä. Eri työtehtävissä ja projekteissa on usein eri henkilö vastaamassa viestinnästä ja tämä eroaa kriisiajan viestinnästä siten, että silloin vastuu siirtyy selkeämmin yhdelle ihmiselle. (Juholin 2013, 122.)

Sisäisen viestinnän tärkeys korostuu myös ulospäin suuntautuvassa viestinnässä. Jos yrityksen sisäinen viestintä ei ole kunnossa, ei myöskään ulospäin suuntautuva viestintä voi toimia niin, kuin sen pitäisi. Tämä todettiin Suomessa vuonna 2004 tapahtu-

neessa Aasian hyökyaaltokatastrofissa, jossa menehtyi 178 suomalaista. Hyökyaaltokatastrofi ei ole varsinainen yrityskriisi mutta yhtä lailla silloin viestinnän tärkeys korostui huolestuneiden omaisten kannalta. Kuinka viedä viesti eteenpäin muille, jos organisaatiossa ei viestintä toimi. Sisäisen viestinnän toiminnan puutos kriisiä hoitaneiden organisaatioiden sisällä johti siihen, että tilannekuvia jouduttiin muodostamaan muualta saadun tiedon perusteella, kun se olisi pitänyt tulla organisaation sisältä. Tässä tapauksessa ainoastaan sisäasiainministeriön pelastus- ja poliisiosastot järjestivät säännöllisiä kriisikokouksia, kun muilta se jäi uupumaan. Tästä koitui suuri ongelma, koska viestinnän puuttuminen hidasti huomattavasti tiedonkulkua ja täten hankaloitti ulospäin tiedon oikeanlaista jakamista. Kriisitilanteessa nopeus on se kaikin ratkaisevin asia ja nyt siinä epäonnistuttiin. Ministeriössä olisi pitänyt järjestää säännöllisiä kokouksia, jossa olisi yhteisesti käyty läpi erinäiset toimenpiteet, jolloin oikea tieto tavoittaa kaikki samanaikaisesti. Viestintäosastolle järjestetyn kyselyn perusteella informaatio oli kulkenut todella huonosti heille tai ei ollenkaan. Vastaajien mukaan viestinnän ennakointi oli epäonnistunut eniten omaisten tiedontarpeen arvioinnissa. 39 prosenttia vastaajista kertoi ennakkoinnin ongelmien liittyvän myös organisaatioon tai johtamiseen ja 11 prosenttia mainitsi ongelmien olevan sisäisessä tiedonkulussa ja lopputuloksessa suurimmat puutteet olivat juuri sisäisessä tiedonkulussa. (Hakala & Huhtala 2007, 42, 104–105.)

Hyökyaaltokatastrofi ei ollut suoranainen kriisi ministeriölle, koska se ei kohdistunut suoraan heihin. Mutta koska yhtäkkinen tilanne toi esille sisäisen viestinnän toimimattomuuden, aiheutti se jonkintasoisen kriisin organisaation sisällä. Asioista olisi täytynyt viestiä oikeaa tietoa omaisille mahdollisimman nopeasti mutta koska tieto ei sisäisesti liikkunut, hidasti se viestintää ulos koska kukaan ei tiennyt mitä täytyisi viestiä. Tästä huomaamme sen, että myös sisäinen viestintä on toimittava, jotta voidaan ylipäättänsä viestiä. Säännölliset tapaamiset ja tiedon nopea liikkuminen työntekijöiden välillä olisi nopeuttanut viestintää ja viestintäosasto olisi tiennyt varmasti mitä viestiä, koska tieto tulee sisäisesti, eikä sitä tarvitse etsiä mistään. Samalla vältetään virheellisen tiedon liikkuminen. Toinen ongelma oli myös se, ettei tiedetty minälaista tietoa täytyisi viestiä ja mitä omaiset haluavat tietää. Yrityksessä esimiehen on tiedettävä mitä tietoa työntekijät haluavat tietää ja millaista viestinnän täytyisi

olla, jotta se palvelisi mahdollisimman montaa osapuolta. Tässä auttaa huomattavasti se, että yrityksen dynamiikka ja työilmapiiri ovat kunnossa. Esimiehen on osattava kuunnella työntekijöitään.

Aasian hyökyaaltokatastrofissa nousi esille myös omaisten tuska epätietoisuudesta. Minkälainen tieto tahansa olisi helpottanut epätietoisuuden tuskaa, mutta mikään tieto ei kulkenut. Tästä syystä tietoa haettiin itse epätoivoisesti kaikkialta ja tämä myös tukkeutti viestimiä. Jos viestintä olisi liikkunut oikealta taholta eteenpäin, väärin tietojen leviäminen itse etsimällä olisi vähentynyt ja olisi saatu epätietoisuuden tuoma tuska vähennettyä. Sama asia ilmenee myös yritysmaailmassa. Jos työntekijät eivät saa esimieheltään tietoa, jos viesti ei kulje, tietoa etsitään itse, joka voi aiheuttaa väärän tiedon ja huhujen liikkumisen. Ihminen ahdistuu luonnostaan tiedonpuutteesta ja jos esimies ei kykene viestimään oikea-aikaisesti, lisää se stressiä työntekijöissä epätietoisuuden takia. Pahimmillaan stressi saattaa lamauttaa täysin hetkellisesti, joten toimivalla sisäisellä viestinnällä taataan myös mahdollisesti työn jatkuminen. (Hakala & Huhtala 2007, 140.)

Viestintää varten yrityksillä yleensä on olemassa strategia, jotta se toimii, oikeat henkilöt vastaavat siitä ja oikea tieto liikkuu eteenpäin. Yrityksen brändi voi olla huippuluokkaa ja mediassa näkyä loisto kuva yrityksestä. Mutta kuinka tiedämme ketkä ne oikeat henkilöt ovat, mitä tietoa voi ja täytyy jakaa sekä milloin tämä kaikki tapahtuu. Kuinka tämä kaikki saadaan toimimaan niin, että yritys pystyy tähän suoriutumaan. (Virmala 2019.)

Yrityksen sisällä on yleensä se yksi henkilö, hieman aliarvostettu, mahdollisesti titteliltään viestintäpäällikkö. Hänen asemansa ei näy ulospäin mutta on sitäkin arvokkaampi yrityksen pyörimisen kannalta. Jotta yrityksen brändi markkinoidaan oikein, jotta media saa vain tarvittavan tiedon, jotta sidosryhmät saadaan pysymään tyytyväisinä ja jotta työntekijät tietävät mitä heidän pitää tehdä, on sisäisen viestinnän toimittava. Tieto yrityksen sisällä on kuljettava ja oltava oikeanlaista, että kaikki tietävät mitä tapahtuu, miten ja milloin. Tieto muutoksista taikka toimintaohjeista tulevat valitettavan usein esimiehiltä yllätyksenä. Sisäisen viestinnän ja siitä vastaavan on sparrattava esimiehiä viestimään alaisilleen, hän vastaa myös siitä, että tieto liikkuu

oikealla tavalla ja oikeaan aikaan yrityksessä. Tällä tavoin luodaan luottamusta työyhteisössä ja nimenomaan luottamuksen avulla luodaan toimiva yritys. Sisäinen kommunikointi ratkaisee usein sen, että miten tieto ja toiminta viedään asiakkaille yrityksen ulkopuolelle. (Virmala 2019.)

Isomassa kuvassa sisäisen viestinnän tärkeys näkyy siinä, kuinka yrityksen strategia saadaan toimimaan. Työntekijöiden on tiedettävä yrityksen tavoitteet ja mihin suuntaan ollaan menossa. Jokaisella täytyy olla selkeänä kuva omasta roolistaan työyhteisössä ja tiedettävä, kenen kanssa asioista on kommunikoitava. Kriiseistä selvitään kaikkein parhaiten silloin, kun yrityksen voimavarat ovat kunnossa, eli henkilöstö on luottavaisin mielin pyörittämässä yrityksen toimintaa. Harmillisen usein yrityksen tärkein voimavara, eli henkilöstö jää vähemmälle arvostukselle. On tärkeää ymmärtää, että tuote tai palvelu ei liiku yrityksestä ulos tuottavana ilman henkilöstön panostusta. Jotta henkilöstö saadaan pysymään yrityksessä, onnistutaan luomaan luottamuksellinen työyhteisö ja strategian toimivan, on sisäisen viestinnän toimittava. (Virmala 2019.)

## 4.2 Kriisiviestintä

Kun jokin asia arkipäiväistyy, sen arvoa ei tule ajateltua. Viestintä on yrityksessä arkipäivää mutta sen tärkeys korostuu kriisin aikana. Anhavan (2020) tekstissä viitataan ProComin tutkimukseen, josta selviää, että jopa 80 prosenttia viestintäjohtajien työ määrä nousi merkittävästi.

Viestinnässä on tärkeää mahdollisimman avoin sekä konkreettinen viestintä. Erityisen tärkeää tämä on kriisitilanteissa. Ihmisen etuotsalohko on omituinen elin, joka ajaa ihmisen alkukantaisesti selviytymään epävarmoista tilanteista. Aivojen energia tuhlautuu siihen mitä tapahtuu, kuinka se vaikuttaa minuun ja kuinka minun tulisi toimia. Samaan aikaan aivoja tulisi kuitenkin käyttää normaaliin työntekoon ja siihen keskittymiseen. Tämä väkisinkin aiheuttaa stressiä ja kuormittaa työntekijöitä. Tästä syystä kriisiviestinnän tulisi pyrkiä siihen, että tieto tulee kaikille avoimesti, konkreettisesti ja ajallaan. On viestittävä ymmärrystä tilanteesta, välittämistä sekä tuotava

tuen tarvitseville apua. Ihminen hakee psykologisesti turvaa stressaavissa kriisitilanteissa, jolloin pelkää jäävänsä kaiken ulkopuolelle. Kriisiviestinnässä on siis ymmärrettävä, että koko yrityksen henkilöstö miettii mitä tapahtuu ja kaikille on saatava tieto tasapuolisesti. Tällöin säästytään turhalta epätietoisuuden aiheuttamalta stressiltä. Kriisitilanteessa on kuitenkin yrityksen pyörimisen kannalta tärkeintä myös kaikkien työntekijöiden jaksaminen. Hyvinvoiva henkilöstö on kriisin aikana kantava voima. (Koota 2019.)

Kriisiviestintäsuunnitelmaan ei ole olemassa yhtä toimivaa mallia, vaan runko sen luomiseen tulee yrityksen jo valmiista viestintästrategiasta. Jokainen suunnitelma on myös hyvin erilainen toimialasta ja yrityksestä riippuen, koska niihin kohdistuvat mahdolliset kriisitkään eivät ole samanlaisia. Vaikka hyvä viestintästrategia antaa pohjan kriisiviestintäsuunnitelmalle, on se määriteltävä vieläkin tarkemmin. Asiat, jotka usein suunnitelmassa menevät pielleen ovat sen liiallinen teoreettisuus, turhan yksityiskohtaisuus, liika suppeus tai suunnitelman päivityksen puute ja vanhentunut tieto. Nykyaikana suunnitelma vaatii myös jatkuvan vuorokauden ympäri toimivan valmiuden online-kulttuurin takia. Asiat voivat eskaloitua erittäin nopeasti, ellei niihin päästä heti reagoimaan ja kriisissä juuri ensimmäiset tunnit ovat ratkaisevia. Yksi oleellisista asioista, joka jätetään myös pois, on käytännön harjoittelu. Kriisitilanne ei anna aikaa teorian käytännön harjoitteluun vaan se täytyy olla jo valmiiksi läpi käyty. (Juholin 2013, 373.)

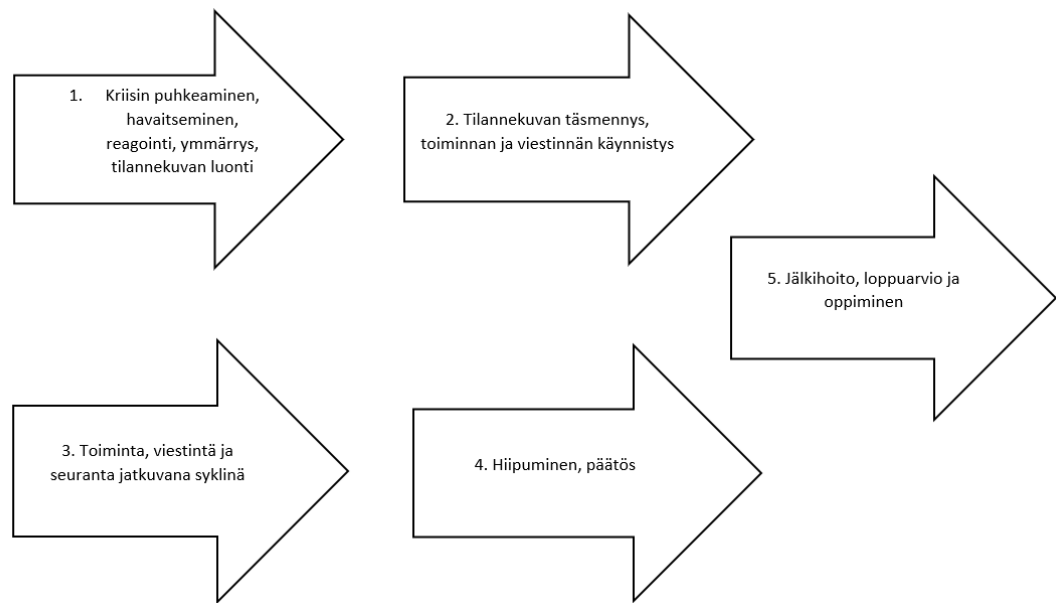
Yrityksen tulee pyrkiä siihen, että kriisitilanteessa ei lähdetä piilottelemaan mahdollisia virheitä, vaan tuodaan totuudenmukaisesti asiat esiin ja kyetään myöntämään virheensä. Tällä tavoin yrityksellä on mahdollisuus pienentää vahinkoja ja pienentää mahdollista mainekriisiä olemalla avoin. Vastuun ottaminen auttaa yritystä myös selviytymään tulevaisuuden kriiseistä. (Paasonen 2020.)

Jotta kriisitilanne saadaan pysymään hallinnassa ja tilannetta johtamaan, on tilanne tunnistettava nopeasti ja kyettävä arvioimaan kuinka vakava tilanne on. Toimivuuden kannalta kriisiviestinnän organisoituminen on oltava nopeaa. Heti ensimmäisessä kriisin vaiheessa on selvitettävä viestinnän kannalta, onko siitä tarpeellista tiedottaa, kuinka laaja kriisi on, aiheuttaako se pelkoa ja onko kriisistä tarpeellista tiedottaa

ulos vai pysykö se sisäisenä. Tämän jälkeen on mietittävä, miten tieto on kerennyt jo leviämään, missä vaiheessa ollaan. Seuraavaksi on suunniteltava viestinnän laajuus ja ajoitus ja viimeisenä asiana on tiedettävä työnjako ja viestinnän operointi. Jos kriisiviestintäsuunnitelma on jo valmiina, selviää siitä kuka vastaa mistäkin. (Henriksson & Karhu 2008, 60–61.)

Mäki (2020) tuo artikkelissaan esille, minkälaisia tuloksia Liana Technologies sai kriisiviestinnän webinaarissaan suorittamassa kyselyssä. Markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijoilta kysyttiin, onko heidän yrityksessään olemassa kriisiviestintäsuunnitelmaa. Vastaukset saatiin 126 osallistujalta ja 48,41 % vastasi, että heidän yrityksessään on olemassa kriisiviestintäsuunnitelma. 28,57 % aikoo tehdä sen ja 23,02 % ei tiedä. Alle puolella vastaajista on siis suunnitelma varmasti olemassa. Usein ennakointi on juuri se osa-alue mikä jää vähemmälle huomiolle. Samaisessa webinaarissa kysyttiin myös mitkä ovat johdon tärkeimmät taidot kriisitilanteessa. 33,6 % ilmoitti vastuun kantamisen olevan tärkein asia ja 26,4 % piti avoimuutta tärkeänä. 22,4 % sanoi nopean reagoinnin olevan tärkeää ja loput 17,6 % pitivät rehellisyyttä tärkeimpänä. Nämä kaikki neljä asiaa korostuvat kriisiviestinnässä ja ovat erittäin oleellinen osa onnistuneessa kriisiviestinnässä. Viestintää suunnitellessa on siis tärkeää kuunnella ja ajatella työntekijöitä, millaista ja miten he haluavat tietoa kriisistä vastaanottaa.

Prosessin ensimmäinen vaihe on aina kaikkein haastavin. Tilanne on ymmärrettävä mahdollisimman nopeasti ja tehtävä päätös kriisitilanteesta. Koska ensimmäiset tunnukset ovat kriisissä kaikkein ratkaisevimmat, on toimet kriisiä vastaan käynnistettävä mahdollisimman nopeasti. Samaan aikaan kun täytyy tajuta mitä on tapahtunut, on kyettävä ajattelemaan, mitä voi vielä tapahtua ja kuinka toimitaan seuraavaksi. Missä ensimmäinen vaihe on kaikkein haastavin, kolmas vaihe on taas kaikkein eniten aikaa vievää. Kriisi voi kestää yrityksessä vain pienen hetken tai jatkua jopa vuosia. Alla näkyvässä kuviossa on kuvattu prosessin vaiheet. (Juholin 2013, 383.)



Kuvio 1 Kriisiviestinnän prosessi (Juholin 2013, 382)

Kriisihän ei suinkaan pääty siihen, kun kriisi hälvenee ja poistuu arjesta. Jälkityö ja jälkiviestintä on aivan yhtä tärkeää kuin kriisin aikana viestiminen. Kriisistä kuuluu aina oppia, joten jälkikäteen yrityksen kannattaa purkaa kriisin tapahtumat ja analysoida se, mitä pitää parantaa tai korjata. Koskaan kriisin aikana tai sen jälkeen ei kannata etsiä siihen syylistä, vaan kriisistä tulee oppia, jotta seuraava kerta kyetään hoitamaan paremmin. Hyviä kysymyksiä mitä kannattaa purkaa kriisin aikana on: mistä kriisi johtui? Pystyttiinkö se havaitsemaan tarpeeksi ajoissa? Miten kriisiryhmä toimi? Onnistuttiinko tiedottamaan nopeasti? Saivatko kaikki oikean tiedon? Miten julkisuuskuva kävi tai maineen? Havaittiinko viestinnässä puutteita? (Henriksson & Karhu 2008, 94–95.)

Palautuminen ja toipuminen kriisistä aaltoilee, eikä lopu kuin seinään. Hetkellisesti ihmisestä saattaa tuntua, että nyt tilanne on ohi ja kaikki on taas normaalia. Toisessa hetkessä saattaa taas seinä nousta vastaan ja kaikki tuntuu ylivoimaiselta. Tärkeintä palautumisessa on löytää työlle ja levolle tasapaino. Kriisin läpikäyminen yhdessä työkavereiden ja esimiehen kanssa on tärkeää, jotta asiaa osaa käsitellä. Yrityksen on hyvä järjestää sitä tarvitseville myös jälkihoidon mahdollisuus. Kriisiä ei pidä heti sulkea väkisin pois, vaan siitä on hyvä oppia. Esimiehen ja yrityksen tulisi järjestää

jokaiselle työntekijälle tukea niin kriisin aikana kuin sen jälkeenkin, jotta henkilöstö pysyy työkykyisenä. (Kriisin jälkeen, n.d.)

Yritykset jotka selviävät kriisin yli, ovat varmasti saaneet jonkinlaista osumaa itseensä. Voi olla mahdollista, että työntekijöitä on jouduttu lomauttamaan tai kärsineet taloudellisesta ahdingosta ja henkinen jaksaminen on ottanut osua. Tässä tilanteessa kriisin jälkeen sisäinen kriisiviestintä korostuu. Hyvällä jälkiviestinnällä pystytään auttamaan niin työntekijöitä kuin yritystä itseään. Hyvä ja onnistunut sisäinen jälkiviestintä kriisin jälkeen auttaa henkilöstöä jatkamaan eteenpäin ja luo yhteisöllisyyden tunnetta koska kaikki yrityksessä joutuivat vetämään samaa köyttä pärjätäkseen. Samalla se tukee ajattelua, että henkilöstöstä välitetään ja kunnioitetaan, joka auttaa lujittamaan suhdetta. Samalla kriisin läpi toiminut ja jälkeen jatkanut hyvinvointi työyhteisö kykenee viestimään jatkossakin tehokkaasti, joka voi lopulta näkyä positiivisena asiana liiketoiminnan luvuissa. (Näin tehostat sisäistä viestintää kriisin jälkeen (ja seuraavaa silmällä pitäen), n.d.)

Kriisin jälkeisessä viestinnässä kannattaa olla mahdollisimman rehellinen. Kriisin päättymisestä viestitään heti ja yhteisessä henkilöstön palaverissa voidaan käydä yhteisesti läpi mitä on tapahtunut, mitä siitä opittiin ja kuinka nyt jatketaan. Jälkiviestinnässä on tuotava totuudenmukaisesti esiin syyt kriisin syntyyn ja mitä siitä on koitunut sekä kuinka se tulee vaikuttamaan jatkossa. Kaikki oppi kriisistä kannattaa ottaa ylös ja kehittää tulevaisuuden varautumista varten. Työyhteisölle on hyvä tuoda julki, että kriisissä toimittiin yhdessä ja työntekijöitä arvostetaan. Jälkihoidon tarjoaminen, jos se on mahdollista ja empaattinen lähestyminen luo luottamuksen yritykseen.

### 4.3 Esimiehen kriisiviestintätaidot

Esimiehen viestintätaidot ovat koetuksella kriisin iskiessä. Normaalioloissa viestintä on rauhallista ja rutiininomaista. Kriisitilanteessa tulee yllätyselementti mukaan, joka testaa stressinsietokykyä koska on kyettävä toimimaan johdonmukaisesta ja nopeasti paineen alla. Idea normaalista viestinnästä ja kriisiviestinnästä ei paljoa eroa

mutta sen onnistumisessa on aivan erilainen prioriteetti. Tämä vaatii yrityksen johdon saumatonta yhteistyötä, valmista kriisisuunnitelmaa sekä itsensä tuntemista.

Ihmisen keho-mieli-järjestelmä toimii stressin alla jokaisella ihmisellä asemastaan riippumatta samalla tavalla mutta stressi vaikuttaa jokaiseen ihmiseen yksilöllisesti. Se kuinka hyvin tuntee oman kehon ja mielensä, vaikuttaa siihen, kuinka kykenee työskentelemään paineen alla. Vaikka tietäisi faktat ja kuinka toimia kriisitilanteessa, siitä on olemassa suunnitelma ja se on luettu mutta jos ei tunne itseään, kuinka reagoi kriisitilanteessa paineen alla, saattaa lamaantua kaikesta huolimatta täysin. Jos itsetuntemus on hyvä ja tiedostaa kuinka stressi vaikuttaa toimintaan, on huomattavasti parempi mahdollisuus pärjätä kriisitilanteessa, vaikka ei olisi täysin tiedossa oikea toimintatapa. Pelkkä faktatietous ei riitä tilanteen läpi viemiseen onnistuneesti, vaan tilanteita on myös harjoiteltava ja opittava tunnistamaan oma keho-mieli-järjestelmän toiminta. Tätä taitoa parantaa haastavien asioiden kohtaaminen siinä hetkessä, eikä niiden lykkääminen tai rimanali meneminen. Kun esimies osaa johtaa itseään ja tuntee oman toimintatapansa, hän kykenee myös johtamaan muita hyvin ja kykenee jopa paineen alla pitämään viestimistaidon. (Karhuryhmä 2020.)

Psykologialla on suuri vaikuttava tekijä kriisiviestinnässä. Jos yrityksen toimitusjohtajan tai esimiehen stressin hallinta pettää, suusta voi helposti päästä jotain typerää tai väärää. Mutta samaan aikaan psykologia viestinnässä toimii toiseen suuntaan. Esimies voi taitavalla viestinnällä rauhoittaa työntekijöitään. Kriisi voi muuttaa ihmismieltä syvästi niin, että se näkyy myös sitoutuneisuudessa yritykseen kriisin päätyttyä. Henkisellä tasolla ennakointi on aivan yhtä tärkeää kuin kriisiviestinnässäkin. Ihmismielen oireita on parempi ehkäistä kuin kärsiä niistä. Stressi tuo esiin ihmisen kaksijakoisuuden, kun toinen lamaantuu, niin toinen voimistuu. Myös kriisitilanteessa pätee vanha elämänohje: tunne itsesi. Esimiehen on ymmärrettävä, miten kriisi voi vaikuttaa yksilöiden kannalta. Kriisi voi tuntua musertavalta ja jos se kestää pitkään, voi se kuluttaa huomattavasti voimavaroja. Kriisin tuomaa stressiä, painetta, epätietoisuutta sekä kiirettä pitää pystyä hallitsemaan siitä huolimatta. Onko esimiehellä tämä tieto, että pystyvätkö kaikki yrityksessä siihen? (Henriksson & Karhu 2008, 102–105.)

Viestintä on ensimmäisiä asioita, joka kärsii stressitilanteessa. Stressi vaikuttaa ensimmäisenä puheentuottoon, jolloin viestin ulos tuonti hankaloituu ja voi aiheuttaa väärinymmärryksiä. Kuinka tällaisessa tilanteessa tulisi viestiä muille niin, että he ymmärtävät myös sen, kuinka itse sen asian ajattelee ja näkee. Kun paine iskee kriisitilanteessa, joutuu kasaamaan ensimmäiseksi omat ajatuksensa, ennen kuin voi selvittää ne myös muille. (Karhuryhmä 2020.)

Kaikki pystyvät toimimaan stressaavassa tilanteessa jollain tavalla mutta kyetäänkö toimimaan oikein. Tästä syystä on oltava valmiina harjoiteltu suunnitelma, jotta toimiminen olisi jo osittain autonominen, jolloin stressin alla toimiminen helpottuisi. Kun esimies hallitsee oman stressinsietokykynsä ja kriisitilanteita on harjoiteltu yhdessä ennakkoon, kykenee esimies tällöin keskittämään huomionsa siihen, kuinka viestiä muulle henkilöstölle tilanteesta. Kun viestintä on normaalioloissa kunnossa, on helpompi saada se toimimaan myös kriisitilanteen aikana. Jos päivittäisjohtaminen toimii ja viestintä pelaa, tekeminen tulee autonomisesti, jolloin esimies pystyy keskittymään kriisitilanteen hallitsemiseen. Päivittäisjohtaja voi siis olla myös hyvä kriisijohtaja mutta voiko kriisijohtaja olla myös hyvä päivittäisjohtaja? Kriisitilanteessa päätöstenteko ja viestiminen vaatii nopeita, vaikeita ja tarvittaessa myös kylmiä päätöksiä. Kykeneekö ainoastaan hyvän kriisijohtamisen ja -viestinnän omaava lempeämpään kommunikointiin normaalioloissa? Hyvä esimies hallitsee molemmat. Hän kykenee viestimään päivittäisjohtajana mutta kykenee myös viestimään johdonmukaisesti paineen alla kriisitilanteessa. (Karhuryhmä 2020.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus aloitettiin tietoperustan kirjoittamisella ja teoriaan tutustumalla. Jotta tutkimuksen tutkimuskysymys voidaan muodostaa, on teoriaan perehdyttävä monipuolisesti ja tutkimalla jo olemassa olevia tutkimuksia. Kun tutkimuskysymys ja sitä tukevat alakysymykset muodostuivat, valittiin oikeanlainen tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruumenetelmä. Tutkimuksessa esiin nousseet kysymykset ajoivat tutkimusta hieman kahteen suuntaan ja päädyttiin toteuttamaan kaksi eri-

laista kyselytutkimusta. Toinen kysely suoritettiin internetkyselynä ja toinen sähköpostikyselynä. Ennen lopullisten kyselyn kysymysten muodostumista, määriteltiin tutkimuksen perusjoukko, jolle kysely suoritetaan sekä luotiin taustamuuttujat.

Tutkimuksen kohderyhmä muodostui kaksiosaiseksi ja perusjoukoksi määriteltiin yrityksissä esimiesasemassa työskentelevät sekä muut työntekijät. Perusjoukon iällä, sukupuolella tai toimialalla, jossa työskentelee, ei ole merkitystä. Kysely toteutetaan suomenkielisenä, eli kysely kohdistuu Suomessa työskenteleviin ja suomea puhuviin.

Kyselyssä keskityttiin erikseen esimiestöitä tekeviin henkilöihin sekä muissa asemissa työskenteleviin. Kyselyyn haluttiin mahdollisimman paljon vastauksia, joten saate-tekstissä painotettiin, että kyselyyn voivat vastata kaikki työssäkäyvät asemastaan riippumatta. Myöskään tarkempaa toimialaa ei haluttu määrittää, koska sisäinen viestintä toimii perusteiltaan samalla tavalla jokaisessa yrityksessä. Kanava, jossa kysely julkaistiin, kohdistui Keski-Suomen alueen sosiaaliseen mediaan. Kanavan kautta oli mahdollista tavoittaa kaikilla aloilla työskenteleviä työntekijöitä mutta ei tietenkään ollut varmuutta, kuinka moni tietää tutkimuskysymyksen aihealueesta työpäikkälään ja kuinka monta esimiestason henkilöä sitä kautta pystytään saavuttamaan. Tästä syystä tutkimukselle valittiin otantamenetelmäksi ei-todennäköisyysotantamenetelmä kyselymuodon ja tutkimuskanavan takia. (Heikkilä 2014, 39.)

Lopullinen internetkyselyn runko muodostui monivalintakysymyksistä, avoimista kysymyksistä sekä muutamasta sekamuotoisesta kysymyksestä. Tässä kyselyssä sekamuotoisella kyselyllä tarkoitetaan sekamuotoista kysymystä, jota täydentää avoin kysymys. Monipuolinen kyselylomake toimii hyvin, kun halutaan isolta joukolta saada vastauksia, jolloin jokaiselle vastaajalle löytyy oma tapa vastata kysymyksiin. Avointen kysymysten tarkoituksena oli antaa mahdollisuus vastaajalle tuoda omalla tavalla esille vastaus kysymykseen, jos siihen ei löydy valmista vastausta.

Kyselyn alussa haluttiin vastaajalta näkemys siihen, kuinka hän kokee kriisin. Kriisi ei ole kaikille ihmisille samanlainen, joten tutkimuksessa haluttiin nähdä millaisia asioita vastaajat pitävät kriiseinä. Ensimmäisessä kysymyksessä piili samalla myös vaara, että

se karkottaa vastaajan koska se toteutettiin heti avoimena kysymyksenä. Tämän jälkeen selvitettiin vastaajan taustamuuttuja, joka oli työasema. Vastaajalta kysyttiin, työskenteleekö hän esimiesasemassa vai ei. Tämä kysymys sisälsi myös säännön, joka ohjasi vastaajan joko esimiesasemassa työskenteleville tarkoitettuihin kysymyksiin tai ei esimiesasemassa työskentelevien kysymyksiin.

Muussa asemassa työskenteleviltä keskityttiin kysymään kuinka he ovat kokeneet yrityksessä normaalin viestinnän toiminnan. Tämän jälkeen vastaajalta kysyttiin, oliko yritys kohdannut kriisejä ja kuinka kriisiaikana viestintä toimi sen aikana tai jälkeen ja kuinka se erosi normaaliajan viestinnästä. Kriisinjälkeistä viestintää koskeva kysymys sisälsi myös säännön. Kun vastaaja vastasi, että viestintää jatkettiin kriisin jälkeen, vastaaja ohjattiin kysymykseen, jossa hän sai tarkemmin kertoa kuinka viestintä silloin toimi hänen mielestään. Kysymyksillä haluttiin tuoda esiin, kuinka työntekijät kokevat yrityksen viestinnän ja esimiesten viestintätaidot. Saavuttiko tieto kaikki työntekijät ja oliko tieto riittävää. Lopuksi vastaajalta haluttiin kuulla millaista tietoa hän olisi halunnut saada kriisin aikana ja kuinka yritys pärjäsi kriisin aikana.

Jos kyselyn alussa vastasi työskentelevänsä esimiesasemassa, kysely ohjautui säännön kautta esimiehille suunnattuihin kysymyksiin. Esimiehiltä haluttiin ensimmäisenä tietää, että oliko heillä ennestään tietoa siitä, kuinka yrityksessä toimitaan kriisin aikana ja tiesikö hän oman roolinsa kriisitilanteessa. Seuraavaksi kysyttiin myös hieman tarkemmin mitä kautta ja kuka yrityksessä vastaa viestinnästä. Vastaajilta haluttiin myös erityisesti kuulla, kuinka heidän oma jaksamisensa voi kriisin aikana ja millaiset viestintätaidot heillä on mielestään. Lopuksi kysyttiin vielä tarkemmin, kuinka yrityksessä on varauduttu kriisiviestintää ja kuinka viestintää voitaisiin heidän mielestään parantaa yrityksessä. Molemmissa kyselyreiteissä kysymyksissä oli aina vaihtoehto ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä”. Kysymykset viestinnästä saattavat joissain yrityksissä olla niin itsestään selvyyksiä, ettei kaikilla ole välttämättä tietoa asiasta. Ja tällä tavalla välttyttiin myös virheellisiltä vastauksilta.

Ennen kyselyn julkaisua se testattiin koevastaajilla, jotta nähtäisiin mahdolliset ongelmakohdat ja pystytään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Koetestauksessa huomattiin muutaman säännön lisäämisen ja lisäkysymysten piilottamisen säännön

taakse selkeyttävän kyselyn rakennetta. Muuten kyselyn runko tuntui toimivan ja se pystytettiin julkaisemaan.

Kysely julkaistiin internetkyselynä, jakamalla Webropol-kyselyn linkki sosiaalisessa mediassa ja oli avoimena kahden viikon ajan aikavälillä 20.4.-4.5.2021. Linkki oli kanavilla avoimena ja siihen pystyi vastaamaan milloin halusi ja sitä pystyi jakamaan eteenpäin. Kyselyn linkki julkaistiin muutamassa kanavassa, joista toinen oli yksityinen ryhmä, johon vaadittiin liittymispyyntö. Kyselyn aukioloaika, sen tavoittamat mahdolliset vastaajat ja aiheen omanlainen haasteellisuus loi hieman hankaluutta saavuttaa mahdollisimman monta vastaajaa. Kysely keräsi lopulta ainoastaan 11 vastaajaa. Vastausten vähyydestä johtuen päätettiin suunnitella myös toinen, tarkempi kysely valikoidulle joukolle.

Toinen kysely oli tarkoitus toteuttaa puolistrukturoituna haastatteluna, mutta ajanpuutteesta johtuen päädyttiin sähköpostitse suoritettavaan kyselyyn. Kysely rakennettiin edellistä kyselyä laadullisemmin ja se sisälsi ainoastaan avoimia kysymyksiä. Kyselyn kohderyhmäksi määriteltiin esimiesasemassa työskentelevät, koska internetkyselyllä ei heitä tavoitettu. Kyselyyn valittiin vastaamaan kaksi ennalta tuttua yritystä, jolloin vastaukset saatiin mahdollisimman nopeasti mutta pystyttiin luottamaan siihen, että vastaukset ovat laadukkaita. Molemmista yrityksistä tavoitettiin yksi esimiesasemassa toimiva henkilö vastaamaan kyselyyn. Sähköpostikysely suoritettiin aikavälillä 30.-4.5.2021.

Kuten aiemmin mainittu, kysely sisälsi ainoastaan avoimia kysymyksiä. Tällä tavoin vastauksissa päästiin lähemmäs laadullista haastattelua, kun vastaaja saa vastata kysymykseen omalla tavallaan ja niin laajasti kuin haluaa. Kysymykset koskettivat esimiehen työtehtäviä. Ensin vastaajalta kysyttiin yritykseen ja kriisiin liittyen, millaisia kriisejä yrityksessä on koettu ja kuinka kriisistä selvittiin. Tässä osiossa olennaista oli saada tietoa siitä, kuinka kriisi vaikutti yrityksen toimintaan, jotta saadaan kuva kriisin laajuudesta. Toisessa osiossa vastaajalta kysyttiin hänen henkisestä toimintakyvystään kriisin aikana. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka kriisin tuoma stressi vaikuttaa esimiehen viestintään ja työkykyyn. Tämän jälkeen kyselyssä siirryttiin tarkemmin

yrityksen sisäiseen viestintään. Kysymyksinä oli muun muassa kuka vastaa kriisiviestinnästä yrityksessä, kuinka viestintä hoidetaan ja kuinka kriisi vaikutti viestintään. Samalla haluttiin selvittää millaisena vastaaja pitää omia viestintätaitojaan. Kyselyssä haluttiin tuoda esiin myös yrityksen ennakointi kriisejä kohtaan ja oliko esimerkiksi viestintäsuunnitelmia tehty. Ja koska kysely kohdistui yrityksessä esimiehenä työskentelevään, kysyttiin tarkemmin myös, kuinka henkilökunta oli otettu huomioon viestinnällisesti kriisin aikana. Kuinka viesti tavoitti henkilöstön ja kyettiinkö viestimään tarvittavalla tavalla. Viimeiset aihealueet koskettivat jälkiviestintää sekä viestinnän kehittämistä. Vastaajalta kysyttiin, kuinka viestintä jatkui kriisin jälkeen ja ilmenikö kriisin aikana puutteita viestinnässä tai omassa toiminnassa ja aiotaanko viestintää kehittää.

Vaikka näitä tarkemmin kohderyhmälle rajattuja kyselyitä suoritettiin vain kaksi, saatiin niistä erittäin laajat ja laadulliset vastaukset. Kyselyiden vastauksissa tulee hyvin esille tutkimusongelma ja se mitä kyselyllä haluttiin selvittää. Molemmat kyselyt sekä niiden saatetekstit löytyvät liitteistä 1–3.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kyselyn avulla vastaus kysymykseen ”Millaista on hyvä sisäinen kriisiviestintä?”. Alakysymysten avulla pyrittiin tuomaan myös esille ”Kuinka esimies pärjää kriisiviestinnässä?”. Vastauksia tutkimuskysymykseen kerättiin internetkyselyn ja sähköpostikyselyn avulla. Internetissä jaettuun kyselyyn vastasi 12 henkilöä. Kyselyn oli avattu 104 kertaa ja kyselyyn oli aloitettu vastaamaan 28 kpl. Sähköpostikysely suoritettiin kahteen eri yritykseen ja vastauksia tuli 2 kpl.

### 6.1 Internetkysely

#### 6.1.1 Taustamuuttujat

Kyselyn taustamuuttujiksi määriteltiin ainoastaan työasema yrityksessä. Vastaajista (n=12) suurin osa ei työskentele esimiehenä. Heidän osuutensa vastaajista on 83,3

prosenttia (n=10). Esimiehenä vastaajista työskentelee 16,7 prosenttia (n=2). Taulukosta voidaan siis todeta, että kyselyllä ei tavoitettu esimiesasemassa työskenteleviä.

Taulukko 4. Kuinka moni vastaajista työskentelee esimiehenä

	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Kyllä	2	16,7 %
En	10	83,3 %

### 6.1.2 Sisäinen viestintä

Tässä kappaleessa käydään läpi kohtaan ”toimitko yrityksessä esimiesasemassa” kohtaan ”en” vastanneiden vastaukset. Kyselyn ensimmäiseen kysymykseen vastasi 8 (n=12) henkilöä. Vastaajilta kysyttiin millainen yritykseen kohdistuva kriisi voi heidän mielestään olla. Kysymykseen vastattiin avoimena. Vastauksia tuli laajasti, eikä mikään korostunut vastausten joukosta merkittävästi. 2 (=8) tuo esille talouskriisin ja toinen toistuva vastaus on pandemia, 2kpl. Muita kriisejä, joita mainitaan ovat maine, puhelinuhkaus, työn vähentyminen, tietovuodot, julkisuus kriisi, väärinkäytökset, tuotevirhe ja esimiesaseman väärinkäyttö. Talouskriisit ovat usein yritysmaailmassa yksi näkyvimmistä kriiseistä. Viimeisen vuoden vellonut COVID-19 vaikuttaa varmasti myös vastauksiin ja nousee myös pandemiana esiin kriiseissä.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, millaista sisäinen viestintä yrityksessä on. Kysymykseen vastasi 7 (n=12) henkilöä. Kysymys oli avoinkysymys. Vastaajat luettelivat erinäisiä viestintävälineitä, joita sisäiseen viestintään yrityksessä käytetään. Alla olevassa taulukko 2. on listattu tarkemmin viestimiä. Taulukosta ilmenee, että sähköposti on yleisin sisäisen viestinnän väline, 4kpl (n=7). Myös Teams ja viikkopalaverit ovat nousseet sähköpostin lisäksi käytetyimpiin viestimiin. Mitä useammalla tavalla yrityksessä viestitään, sitä varmemmin kaikki tavoittavat tiedon. Vastauksista käykin ilmi, että missään yrityksessä ei ole käytössä vain yhtä viestintävälinettä. Vastauksissa käy myös esille, että viestintä on toimivaa, mutta löytyy siitä myös parantamisenvaraa. Viestintää on yritetty pitää mahdollisimman läpinäkyvänä ja avoimena. Yh-

dessä yrityksessä on otettu käyttöön myös viestin kuittaus, jolloin esimies on tietoinen, että viesti on luettu. Yksi vastaajista tuo myös esille nykytilanteen, joka on ajanut etätyöskentelyyn, jolloin viestintä tuntuu etäiseltä.

Taulukko 5. Miten sisäinen viestintä hoidetaan yrityksessä

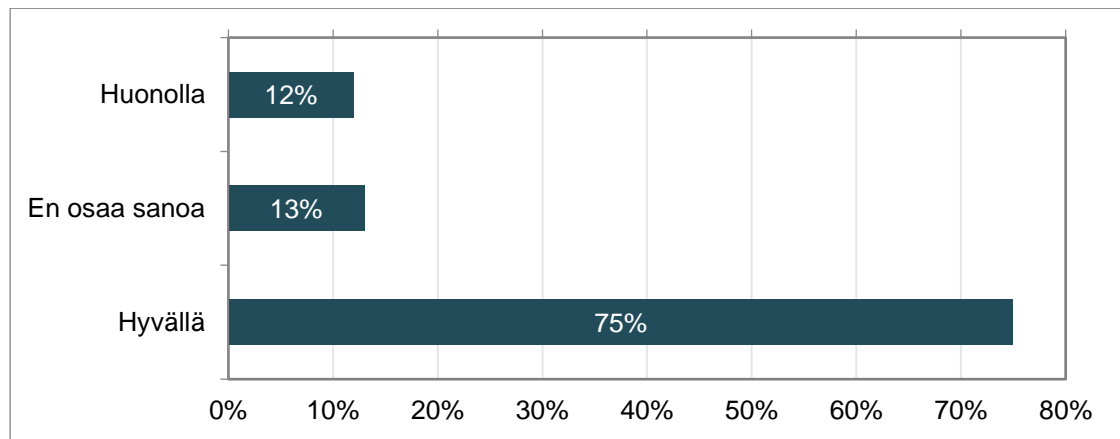
	<b>n=7</b>
Sähköposti	4
Teams	2
Viikkopalaverit	2
Whatsupp	1

Vertailun vuoksi kysyttiin myös, mitä kautta sisäinen viestintä hoidettiin kriisin aikana. Kysymys oli avoin kysymys. Taulukko 3. käy ilmi, että viestintä kanavat eivät paljoa muuttuneet kriisin aikana. Ainoana lisänä vastauksista nousi esiin kasvotusten tapahtuva viestintä. Kriisin aikana siis kasvoi henkilökohtaisempi viestintä.

Taulukko 6. Mitä kautta kriisiviestintä tapahtui

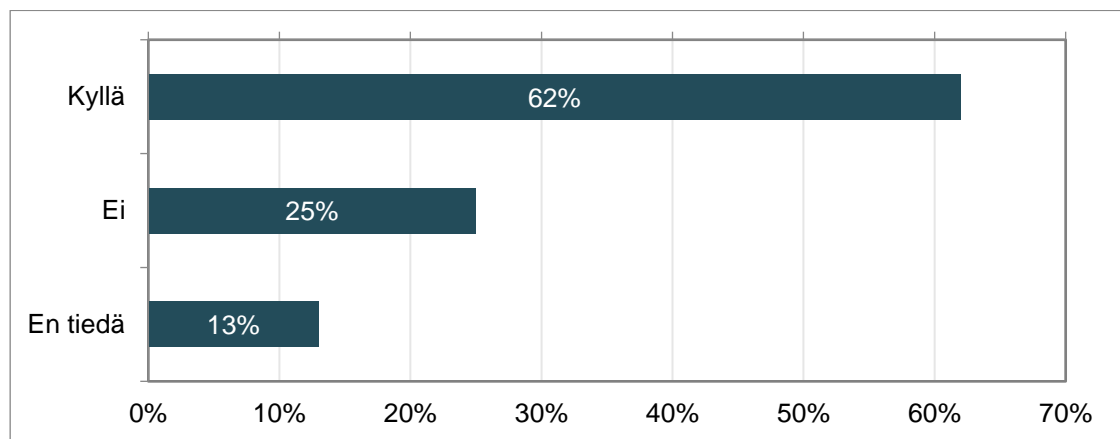
	<b>n=7</b>
Sähköposti	2
Kasvotusten	2
Teams	2
Palaverit	1

Vastaajilta kysyttiin, millaisella tasolla heidän yrityksensä sisäinen viestintä heidän mielestään on. Kysymykseen vastasi 8 (n=12) henkilöä, joista 75 prosenttia (n=6) oli sitä mieltä, että viestintä on hyvällä tasolla. 12 prosenttia (n=1) vastasi, että viestintä on huonolla tasolla ja siinä olisi parantamisenvaraa. Alla näkyvät kuvio 2. mukaan voidaan päätellä, että suurimmassa osassa vastaajien yrityksistä sisäinen viestintä toimii riittävän hyvin työntekijöiden mielestä.



Kuvio 2. Millä tasolla yrityksen sisäinen viestintä on

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, oliko yritys kohdannut kriisejä vastaajan siellä työskennellessä. Kysymykseen tuli 8 kpl (n=12) vastauksia. 62 prosenttia (n=5) vastasi, että yritys, jossa hän työskentelee, on kohdannut kriisin hänen siellä työskennellessä. Tämä käsittää yli puolet vastauksista. 25 prosenttia (n=2) ei ole kohdannut kriisiä työpaikallaan. 13 prosenttia (n=1) ei tiedä onko yrityksessä ollut kriisejä. Kriisejä voi olla erilaisia ja kaikki eivät pidä jotain kriisinä, joka voi olla toiselle yritykselle kovakin paikka. Aina ei myöskään tuoda pienempiä kriisejä julki.

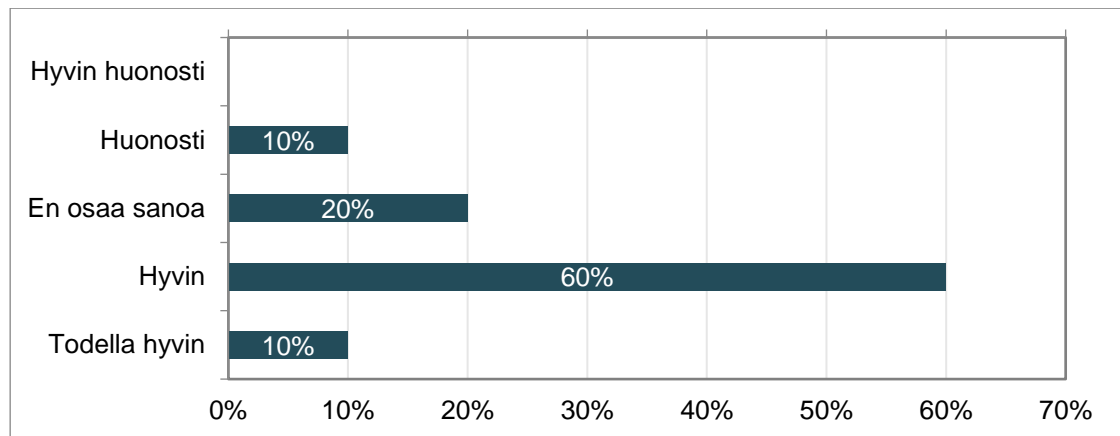


Kuvio 3. Onko yritys kohdannut kriisejä

Viisi vastaajista vastasi myös jatkokysymykseen ”Millaisia?”. Pandemia nousi esille 3 (n=5) vastauksessa. Yhdessä yrityksessä on myös kriisiksi noussut palvelimen kaappaus. Koronan aiheuttamaa pandemiaa ei varsinaisesti luokitella yrityskriisiksi ja se on otettava huomioon vastauksissa. Tämä kysely ei tuo julki, kuinka pandemia vai-

kutti juuri kyseisiin yrityksiin ja kuinka suuren kriisin se yrityksessä aiheutti. Palvelimen kaappaus on sen tason kriisi, joka nykyaikana saattaa aiheuttaa isoja ongelmia.

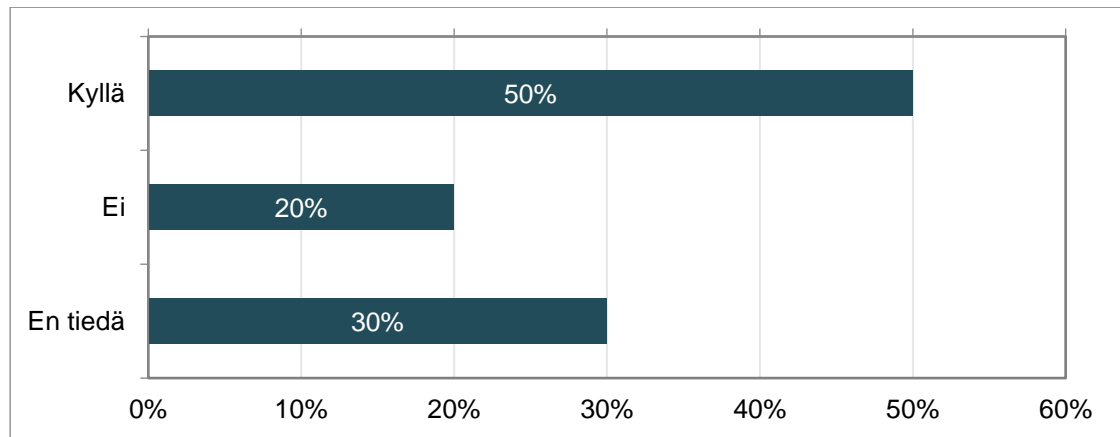
Yli puolet vastaajista, 60 prosenttia (n=6) kertoo yrityksen kriisiviestinnän toimineen hyvin kriisin aikana. 10 prosenttia (n=1) vastasi kriisiviestinnän toimineen huonosti ja sama määrä vastasi sen toimineen todella hyvin. 20 prosenttia (n=2) vastasi ”En osaa sanoa”. Vastaukset jakaantuivat hieman enemmän tässä kysymyksessä. Suurimmassa osassa yrityksiä kriisiviestinnän tasoon ollaan siis tyytyväisiä vastaajien joukossa. Vastauksia kysymykseen tuli 10 kpl (n=12).



Kuvio 4. Kuinka kriisiviestintä toimi kriisin aikana

Jälkiviestintä kriisin jälkeen on yhtä tärkeää kuin sen aikanakin. Vastaajilta kysyttiin, että jatkuiko yrityksessä kriisiviestintä myös kriisin jälkeen. Osa vastaajista mainitsi pandemian, kun kysyttiin, millaisia kriisejä yritys on kohdannut. Tuon kysymyksen vastaus heijastuu myös viestinnän jatkumisen vastaamiseen. Pandemia ei ole Suomessa vielä ohi ja vaikuttaa edelleen yrityksiin, joihin se on pahiten iskenyt. Tästä johtuen kriisi yrityksessä ei ole välttämättä vielä ohi. 30 prosenttia (n=3) vastasikin ”en tiedä”. 20 prosenttia (n=2) vastasi, ettei kriisiviestintä enää jatkunut kriisin jälkeen. Jälkiviestintä on luonteeltaan kriisiajan viestintää rauhallisempaa, eikä välttämättä erotu kaikille normaalin viestinnän joukosta. Jälkiviestinnässä on kuitenkin useilla yrityksillä parantamisen varaa ja sen tärkeys unohdetaan usein. Kuitenkin 50

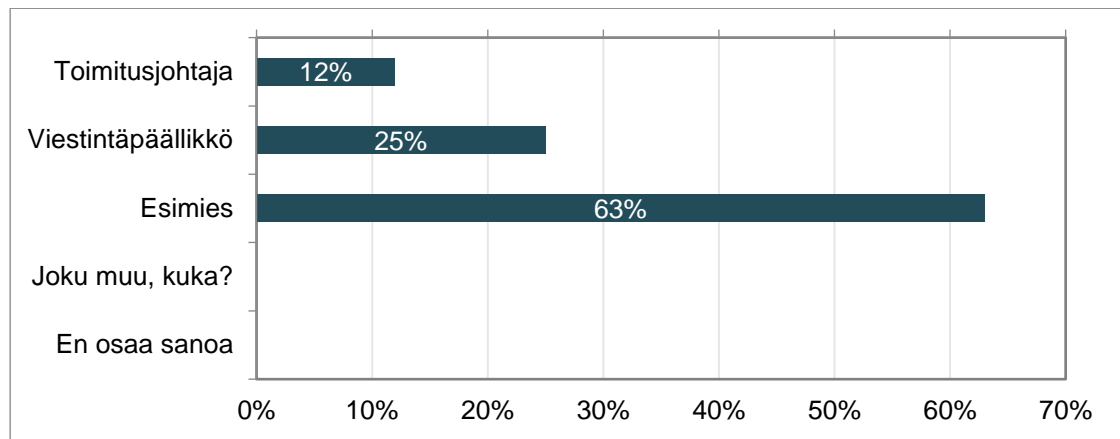
prosenttia ( $n=5$ ) eli puolet vastaajista ilmoittivat kriisiviestinnän vielä jatkuneen kriisin jälkeen. Kysymykseen vastasi yhteensä 10 ( $n=12$ ) henkilöä.



Kuvio 5. Kriisiviestinnän jatkuminen kriisin jälkeen

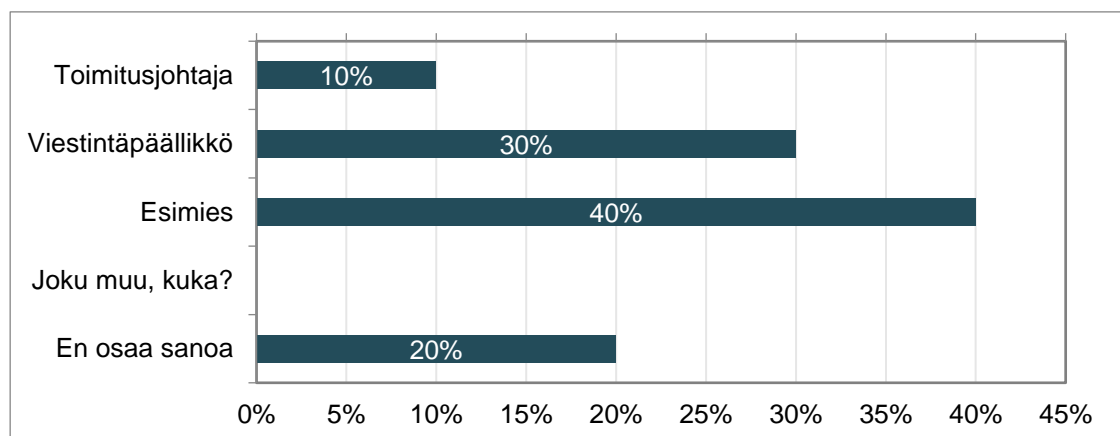
50 prosenttia ( $n=5$ ) vastanneista, jotka ilmoittivat viestinnän jatkuneen, ohjattiin säännöllä tarkentavaan kysymykseen, jossa selvitettiin, millaista viestinnän taso tuolloin oli. 60 prosenttia ( $n=3$ ) vastasi kriisiviestinnän toimineen hyvin kriisin jälkeen. Loput 40 prosenttia ( $n=2$ ) ilmoitti viestinnän toimineen todella hyvin. Yritykset, joissa kriisiviestintää jatkettiin kriisin jälkeen, jälkiviestinnän laatu oli siis hyvää ja työntekijät vastaajien joukossa olivat siihen tyytyväisiä.

Alla näkyvästä kuvio 6. voidaan todeta, että se kuka hoitaa kriisiviestintää yrityksessä, vaihtelee jonkin verran. Kysymykseen vastasi 8 ( $n=12$ ) henkilöä. Kysymyksessä annettiin vastaajille valmiiksi kolme vaihtoehtoa: toimitusjohtaja, viestintäpäällikkö ja esimies. Yhdeksi vastausvaihtoehdoksi määriteltiin myös ”joku muu”, joka antoi mahdollisuuden vastata jonkun muun hoitaneen kriisiviestinnän, jos valmiissa vaihtoehdoissa ei oikeaa löytynyt. 63 prosenttia ( $n=5$ ) vastasi esimiehen hoitaneen kriisin aikana sisäistä kriisiviestintää. 25 prosenttia ( $n=2$ ) ilmoitti viestintäpäällikön hoitaneen sen ja viimeinen 12 prosenttia ( $n=1$ ) vastasi toimitusjohtaja. Yli puolet ilmoitti esimiehen hoitavan sisäistä viestintää kriisin aikana, joka tukee tutkimusta esimiehen kriisiviestintätaidoista.



Kuvio 6. Kuka hoitaa kriisin aikana sisäistä viestintää

Kyselyssä selvitettiin kriisin ajan sisäisen viestinnän lisäksi vertailun vuoksi myös ”normaalin” ajan viestinnässä. Tällä halutaan tuoda esille, että vaihtuuko kriisiaikana tapa suorittaa viestintä. Vastaajilta kysyttiin, että kuka vastaa yrityksessä viestinnästä. Kysymykseen vastasi 10 (n=12) henkilöä. Kuvio 7. käy ilmi, ettei vastaus muutu paljoa. Vastausvaihtoehtoina oli samat: toimitusjohtaja, viestintäpäällikkö ja esimies. Tämän lisäksi ”joku muu” ja ”en osaa sanoa”. 40 prosenttia (n=4) vastasi esimiehen hoitavan sisäisen viestinnän myös normaalina aikana. 30 prosenttia (n=3) ilmoitti sen olevan viestintäpäällikkö ja 10 prosenttia (n=1) toimitusjohtaja. Vastaukset vastaavat myös kriisiviestinnän vastauksia. Ainut ero siinä, kuka hoitaa kriisiajan sisäisen viestinnän ja normaali ajan sisäisen viestinnän välillä oli 20 prosenttia (n=2) vastauksista. Kaksi vastaajaa vastasi ”en osaa sanoa”.

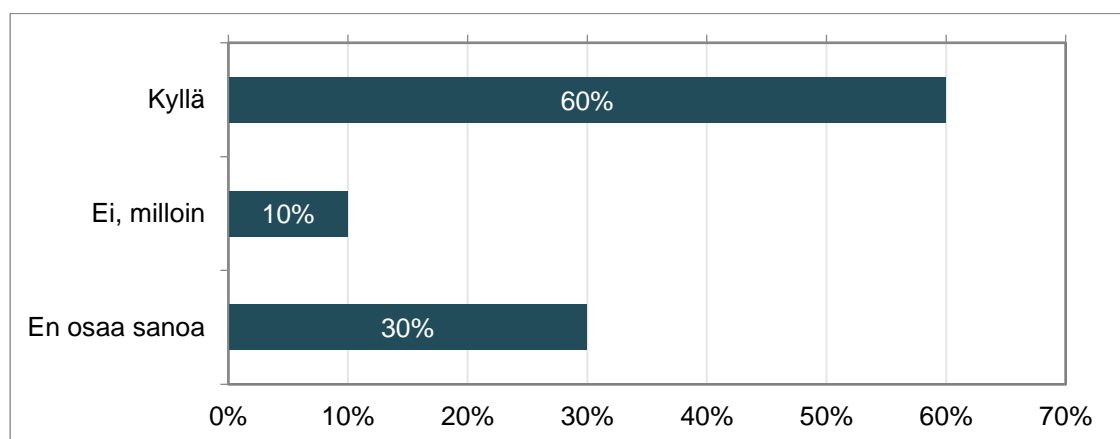


Kuvio 7. Kuka vastaa yrityksessä viestinnästä

Seuraavaksi vastaajilta haluttiin tietää, saavuttiko tieto kriisistä työntekijät reaaliaikaisesti. Tällä kysymyksellä tarkoitettiin sitä, että pystyikö yrityksen johto heti reagoimaan kriisiin ja viestimään tästä työntekijöille. Vai joutuiko yritys ensin selvittämään mitä kriisi heille yrityksessä tarkoittaa ja mitä kriisistä voidaan muille tiedottaa. Tällaisessa tilanteessa työntekijät saattavat kuulla kriisistä ja sen vaikutuksesta ensin muualta, kun sen pitäisi tulla ensin yritykseltä itseltään. Viestinnän oikea aikaisuuden vaikuttaa se, kuinka yritys on varautunut ennakolta kriiseihin.

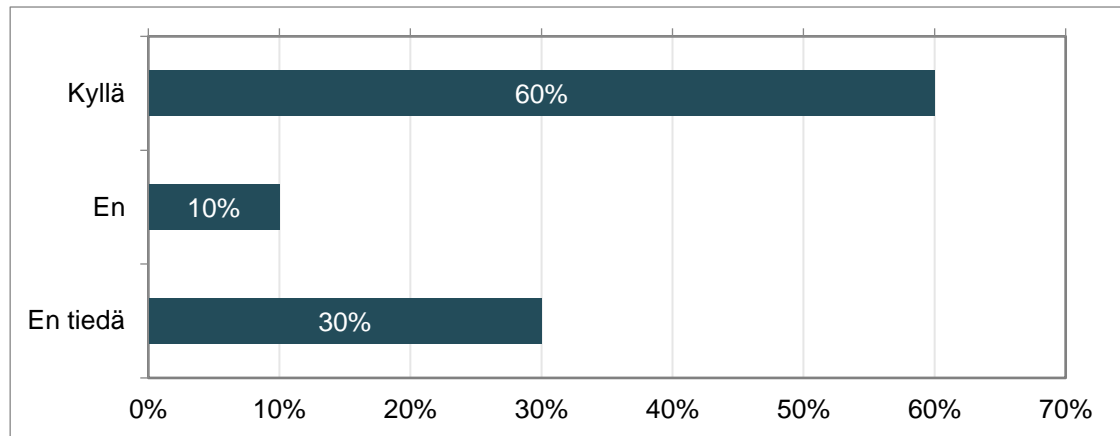
Kysymykseen vastasi 10 (n=12) henkilöä ja vastaukset on nähtävissä taulukossa 7. 60 prosenttia (n=6) vastasi tiedon kriisistä tavoittaneen vastaajat reaaliaikaisesti. Ainoastaan 10 prosenttia (n=1) ilmoitti, ettei tieto kriisistä tullut reaaliaikaisesti. Kysely ohjattiin säännöllä vastaajan kohdalla lisäkysymykseen, ”milloin” tieto saavutti työntekijät. Mutta vastausta kysymykseen ei ollut. Kysymyksessä oli vastausvaihtoehtona myös ”en osaa sanoa” ja 30 prosenttia (n=3) valitsi tämän vaihtoehdon. Vaikka vastauksissa on hajontaa, on hyvä huomata, että suurin osa kokeen viestinnän oikea-aikaiseksi.

Vastaajilta kysyttiin myös tähän viitaten lisäkysymyksellä, milloin he olisivat kaivanneet tietoa kriisistä. Kysymykseen tuli ainoastaan yksi vastaus (n=12) ja hän ilmaisi, että viestintää kaivataan kriisin jokaisessa vaiheessa.



Kuvio 8. Saavuttiko tieto kriisistä työntekijät reaaliaikaisesti

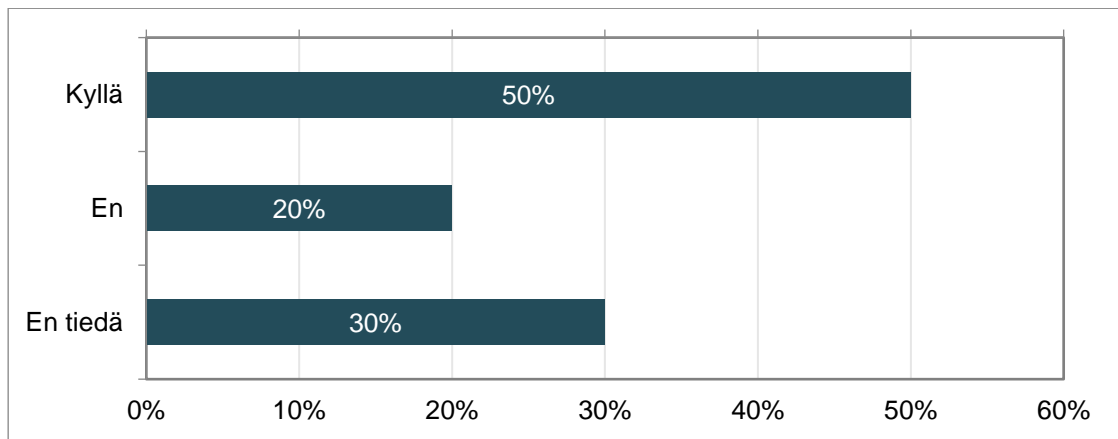
Vastaajilta haluttiin myös tarkennusta siihen, että kokivatko he saavansa tarvittavaa tietoa kriisistä. Kysymykseen vastasi 10 (n=12) henkilöä. 60 prosenttia (n=6) ilmoitti saaneensa tarvittavaa tietoa kriisistä. Ainoastaan 10 prosenttia (n=1) ei saanut mielestään riittävästi tarvittavaa tietoa kriisistä. Vastausvaihtoehdoissa oli myös kohta ”en tiedä”, johon vastasi 30 prosenttia (n=3).



Kuvio 9. Saatiinko kriisistä tarvittavaa tietoa

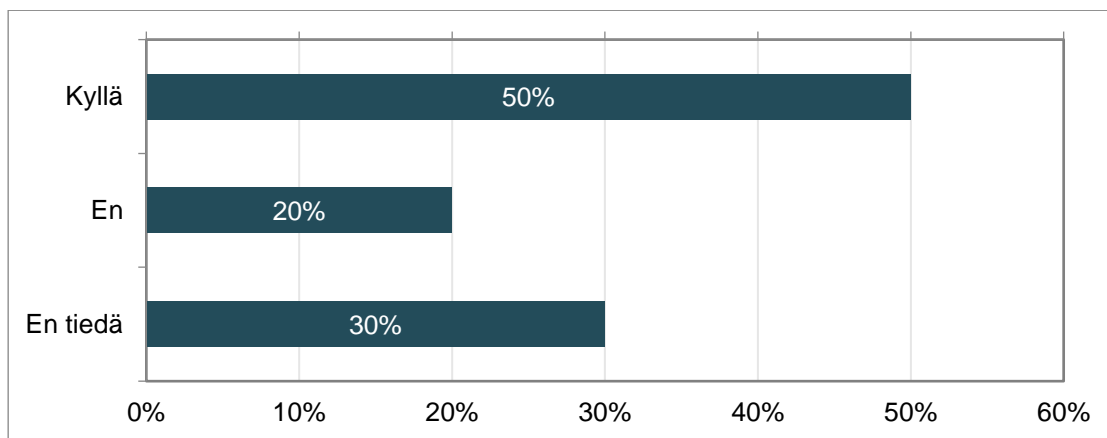
Kysymykseen tarvittavasta tiedosta kriisin viestintää koskien, kysyttiin vielä tarkentavasti, että millaista tietoa he olisivat kriisistä kaivanneet. Vastaajien määrä oli 3 (n=12). He toivat esille, että olisivat kaivanneet ajantasaista relevanttia tietoa ja millaisia vaikutuksia kriisillä on työntekijään. Yksi vastaajista ilmoitti saaneensa kaiken tarvittavan tiedon kriisistä. Vastauksista käy ilmi, että viestinnässä voitaisiin panostaa vieläkin enemmän oikea-aikaiseen kriisiviestintään sekä pitää se mahdollisimman rehellisenä. Yksi vastaajista olisi myös kaivannut vieläkin enemmän tietoa siitä, kuinka kriisi konkreettisesti vaikuttaa työntekijöihin. Kriisistä tiedottaessa saattaa joskus jäädä pois sen konkreettisuus työntekijöihin ja painotetaan enemmän sen vaikutusta yritykseen.

Tiedon sisällön kannalta kysyttiin vielä tarkentavasti, että saivatko vastaajat mielestään tietoa siitä, kuinka yrityksen kriisi tulee vaikuttamaan heidän työntekoonsa. Kysymykseen vastasi 10 (n=12) henkilöä, joista puolet, 50 prosenttia (n=5) vastasi saaneensa tietoa siitä, kuinka kriisi tulee vaikuttamaan heidän työntekoonsa. 20 prosenttia (n=2) vastasi, ettei saanut tarvittavaa tietoa. Loput 30 prosenttia (n=3) vastasi, ettei tiedä.



Kuvio 10. Saatiinko tietoa siitä, kuinka kriisi vaikuttaa työntekijöihin

Kriisitilanne yrityksessä elää ja muuttuu jatkuvasti. Ensimmäisessä vaiheessa kriisi voi olla iso isku yritykselle ja pahimmassa tapauksessa lamauttaa toiminnan. Hyvässä tapauksessa kriisi etenee niin, että se laimenee loppua kohden ja häviää. Tässä tapauksessa työntekoa pystytään luultavasti alku shokin jälkeen jatkamaan normaalisti. Joissain tapauksissa, jos kriisi osuu yritykseen kovaa, ei työntekoa pystytä jatkamaan normaalisti. Kriisi saattaa myös puhjeta uudestaan, vaikka luultiin siitä jo päässeen. Näin kävi esimerkiksi COVID-19 pandemian kanssa. Isku oli suuri mutta se alkoi jo taantumaan ja alettiin palaamaan normaaliin arkeen. Toisen aallon myötä kriisi saattoi osua jo valmiiksi kärsineisiin yrityksiin vieläkin kovempaa ja lauttaa toiminnan uudestaan. Tästä syystä yrityksen tulisi tiedottaa työntekijöitään säännöllisesti siitä, kuinka kriisitilanteen eri vaiheissa edetään. Vastaajilta haluttiin kuulla, että saivatko he mielestään tarvittavaa tietoa siitä, kuinka kriisitilanteessa edetään. Kysymykseen vastasi 10 (n=12) henkilöä ja tulokset ovat nähtävissä alempana olevasta kuviosta 10.

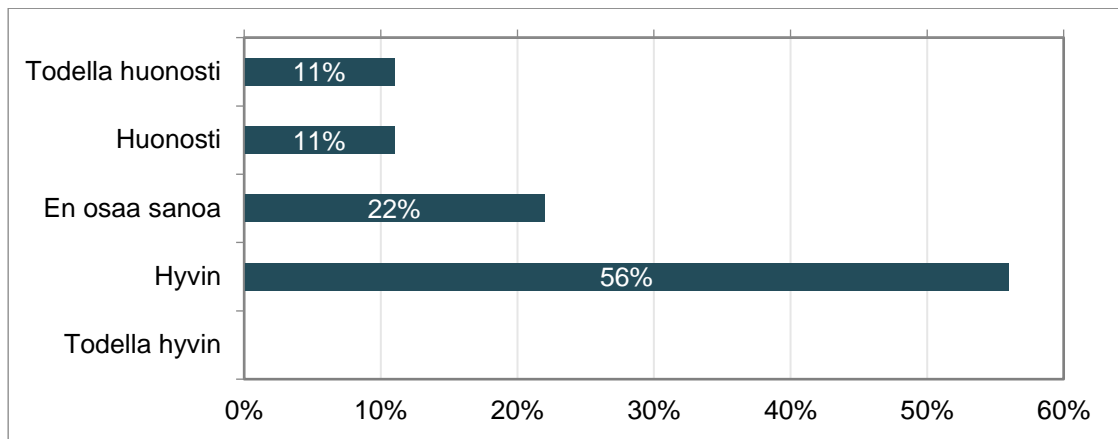


Kuvio 11. Saatiinko tietoa siitä, kuinka kriisissä edetään

50 prosenttia (n=5) vastaajista koki saaneensa tarvittavasti tietoa, kuinka yrityksessä edetään kriisitilanteessa. Vastaajista 20 prosenttia (n=2) ei saanut tietoa siitä, kuinka kriisitilanteessa edetään. 30 prosenttia (n=3) vastasi ”en tiedä”.

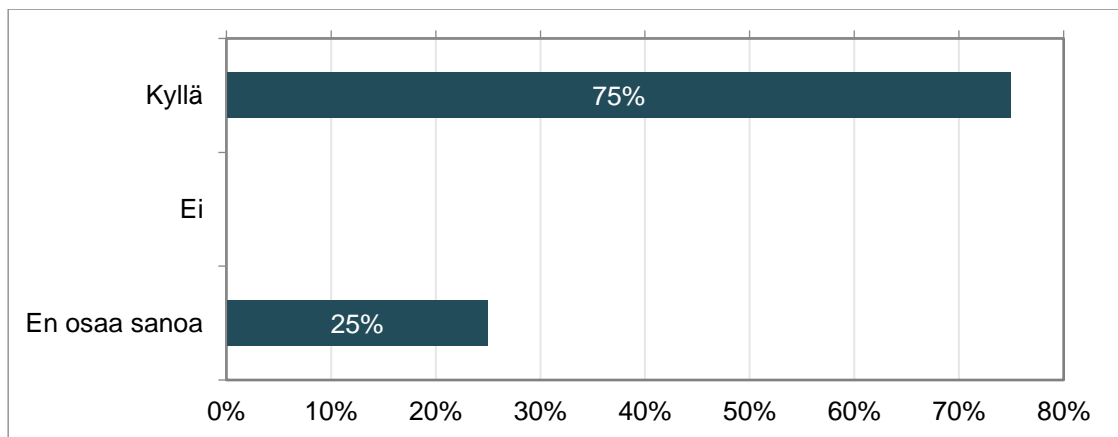
Vastaajilta haluttiin myös kysyä vielä tarkentavasti avoimella kysymyksellä, miten kriisiajan sisäinen viestintä erosi normaalista viestinnästä. Vastauksia kysymykseen tuli 7 kpl (n=12). Vastauksissa toistuu tiedon ja viestinnän lisääntyminen. Vastaajien mukaan kriisiaikana viestintä siis lisääntyi normaaliin viestintään verrattuna ja oli tiiviimpää. Uutta tietoa viestittiin päivittäis- ja viikkotasolla. Yksi vastaajista toi myös esille, että kun kriisi iski yritykseen, koko henkilöstö kokoontui yhteen käsittelemään mitä tulee tapahtumaan. Muuten viestintä ei hirveästi eronnut normaalista.

Kyselyn lopuksi vastaajilta kysyttiin vielä yrityksen pärjäämisestä kriisitilanteessa. Kuinka yritys mielestäsi pärjäsi kriisitilanteessa kysymykseen vastasi 9 (n=12) henkilöä. Kysymyksen tarkoituksena oli hakea tietoa siitä, minkä tasoinen kriisi yrityksessä oli ja kuinka yritys oli siihen valmistautunut. Nämä vaikuttavat siihen, kuinka yritys kykenee selviytymään kriisistä. 56 prosenttia (n=5) vastasi, että yritys pärjäsi kriisissä hyvin. Toiseksi eniten vastauksia sai ”en osaa sanoa”, 22 prosenttia (n=2). ”Todella huonosti” ja ”huonosti” saivat saman verran vastauksia, 11 prosenttia (n=1). Taulukko 12. on huomattavissa, että suurin osa vastaajista koki, että yritys pärjäsi hyvin kriisin aikana. Kaksi vastaajista tunsu, ettei yritys pärjännyt kriisissä. Kyselystä ei kuitenkaan käy ilmi, minkä takia yritys ei pärjännyt kriisissä mutta tieto ei ole oleellista tutkimuksen kannalta.



Kuvio 12. Kuinka yritys pärjäs kriisitilanteessa

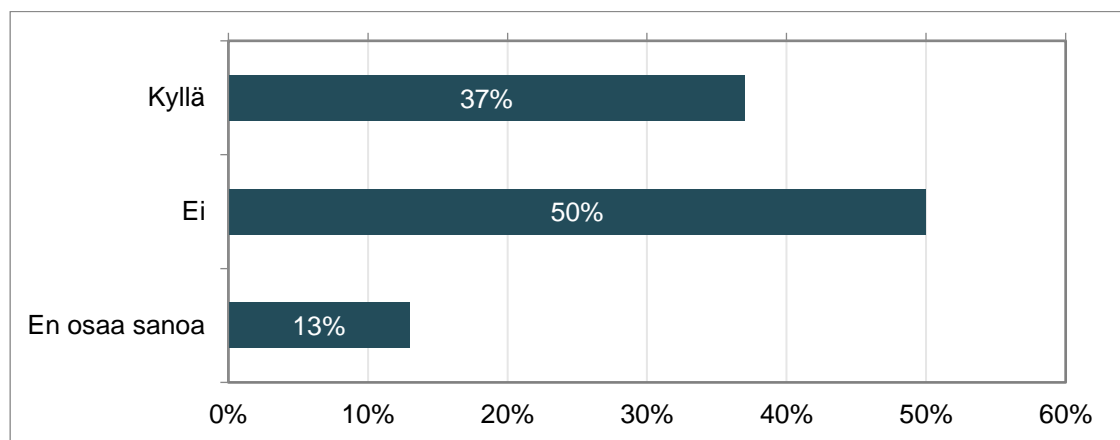
Kysymys ”pystyikö yritys jatkamaan normaalisti toimintaa kriisin aikana?”, keräsi vastauksia 8 kpl (n=12). Vastaukset jakaantuivat selkeästi ”kyllä” vastaukselle. 75 prosenttia (n=6) vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksessä kyettiin jatkamaan normaalisti toimintaa kriisin aikana. 25 prosenttia (n=2) vastaajista ei osannut sanoa. Kysymys ei kerännyt yhtään ”ei” vastausta, eli voimme olettaa yritysten pärjänneen kriisin aikana hyvin, koska toiminta pystyi jatkumaan normaalisti.



Kuvio 13. Pystyikö yritys jatkamaan toimintaa kriisin aikana

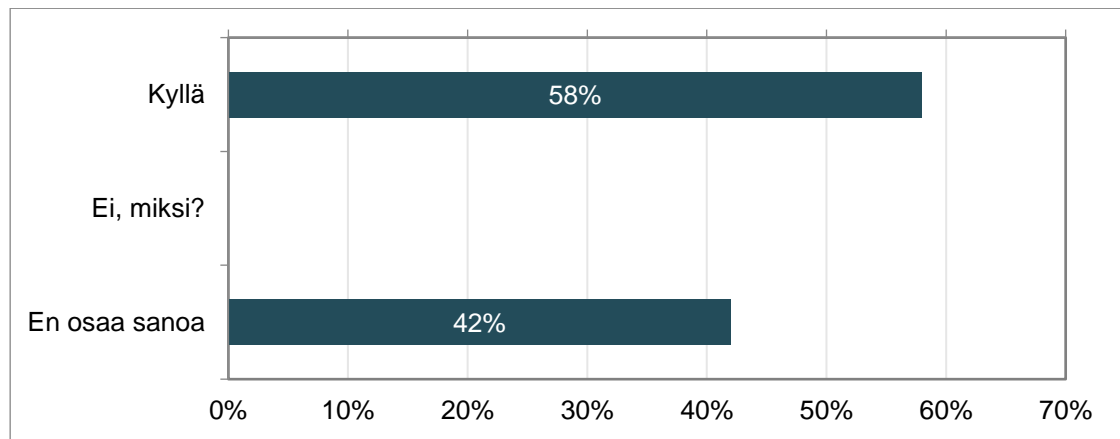
Samaan aiheeseen linkitettiin kysymys, kuinka toiminta jatkui kriisin jälkeen. Kysymys keräsi vastauksia 7 kpl (n=12) ja 86 prosenttia (n=6) oli sitä mieltä, että yritys pystyi jatkamaan toimintaansa normaalisti myös kriisin jälkeen. 14 prosenttia (n=1) ei osannut sanoa.

Yksi asia, jota kyselyssä haluttiin selvittää, oli se, että kuinka hyvin työntekijät tiesivät ennakkoon, kuinka yrityksessä toimitaan kriisin sattuessa. Tällä haettiin sitä, että oliko yritys onnistunut ennakoivassa viestinnässä kriisin osalta. Kysymys keräsi vastauksia 8 kpl (n=12) ja oli ensimmäinen kysymys, joka keräsi eniten ”ei” vastauksia. 50 prosenttia (n=4) eli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että eivät olleet tietoisia ennakkoon siitä, kuinka yrityksessä toimittaisiin kriisin aikana. Tämä viestii siitä, että vastaajien yritysten ennakoiva viestintä voisi olla vieläkin tehokkaampaa. 37 prosenttia (n=3) vastaajista olivat ennakkoon tietoisia siitä, kuinka kriisin iskiessä toimitaan. 13 prosenttia (n=1) ei osannut sanoa.



Kuvio 14. Oliko vastaajilla tietoa ennakkoon, kuinka yrityksessä toimitaan kriisin sattuessa

Kriisiviestinnässä tärkeää on sen rehellisyys ja oikeellisuus. Tieto pitää jakaa kaikille henkilöstössä oikea-aikaisesti ja esimiehen on ymmärrettävä myös henkilöstön hyvinvointi kriisitilanteessa. Kyselyssä kysyttiin vastaajilta, että otettiinko heidän mielestään koko henkilöstö tasapuolisesti huomioon kriisin aikana. Kysymykseen vastasi 12 (n=12) henkilöä. 58 prosenttia (n=7) vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki työntekijät otettiin huomioon tasapuolisesti. Loput 42 prosenttia (n=5) vastasi ”en osaa sanoa”. Kysymyksestä ei noussut esiin ollenkaan ”ei” vastausta.



Kuvio 15. Otettiin koko henkilöstö huomioon tasapuolisesti kriisin aikana

Viimeisenä kysymyksenä vastaajilta kysyttiin heidän henkilökohtaisesta jaksamisestaan kriisin aikana. Hyvään kriisijohtamiseen ja viestintää kuuluu henkilökunnasta huolehtiminen. Esimiehen on huomioitava työntekijöiden jaksaminen kriisin aikana ja tarjottava tarvittaessa tukea ja apua. Kriisi aiheuttaa varmasti kaikissa työntekijöissä stressiä mutta miten siihen reagoi, on yksilöllistä. Kysymykseen vastasi 7 (n=12) henkilöä. Kysymys oli avoin kysymys, jotta vastaaja saisi avata tilannetta enemmän halutessaan, että miten he kokivat jaksamisen. 5 (n=7) henkilöä vastasi, ettei kriisitilanne vaikuttanut heidän jaksamiseensa millään tavalla. Yksi vastaajista ilmaisi, että kriisi vaikutti jaksamiseen töissä mutta kyselystä ei käynyt ilmi, millä tavalla kriisi vaikutti vastaajan jaksamiseen. Myös yhdessä vastauksessa kävi ilmi, että väsymystä oli kriisin aikana normaalia enemmän.

### 6.1.3 Esimiehen viestintätaidot

Internetkyselyn toinen kysymys koski vastaajan asemaa työpaikalla. Jos vastaaja työskentelee esimiehenä, hän vastasi ”kyllä” ja sääntö ohjasi kyselyn esimiehille tarkoitettuihin kysymyksiin. Tähän osioon vastaajia oli 2kpl (n=12). Kysymyksiä oli yhteensä 19 kpl. Vastaajat olivat vastanneet jokaiseen kysymykseen ”en osaa sanoa”, ”en tiedä” tai jättäneet kohdan tyhjäksi. Tämän vuoksi tutkimustietoa ei kertynyt esimiehille kohdistetusta kyselystä lainkaan. Vastauksia ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä”, ei

voida käyttää tutkimuksessa koska ne eivät anna mitään tietoa. Tästä johtuen päätettiin luoda uusi kysely, joka kohdistuu ainoastaan esimiesasemassa työskenteleville ja suorittaa kysely kohdennetusti tietyille yrityksille, jotta saadaan tutkimuksen kannalta laadukasta tietoa.

## 6.2 Sähköpostikysely yritys A

Sähköpostitse suoritettut kyselyt suunnattiin yrityksessä esimiesasemassa työskentelevälle. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaisia viestintätaitoja esimiehellä on ja kuinka sisäinen viestintä toimii yrityksessä kriisin aikana. Kaikki kysymykset kyselyssä ovat avoimia kysymyksiä, jolloin vastaaja saa vastata kysymyksiin laajemmin, ilman rajaamista. Kyselypohja löytyy liitteestä 3. Ensimmäinen kyselyn osio käsittelee yrityksen kokemaan kriisiin liittyviä kysymyksiä.

Ensimmäisenä kysyttiin millaisesta tai millaisista kriiseistä yritys on kärsinyt ja kuinka ne vaikuttivat yrityksen toimintaan. Vuonna 2020 alkanut globaali pandemia iski juuri perustettuun yritykseen lujaan ja aiheutti yrityksessä kriisin. Yrityksen puolet tuloista oli tarkoitus kerätä kesän 2020 tapahtumaturvallisuuteen liittyvistä alihankinnoista mutta koronakriisi pakotti perumaan Suomessa kaikki livetapahtumat. Tämä tarkoitti yritykselle sitä, että puolet tuloista jäi täysin saamatta.

### *Puolet budjetoidusta tulovirrasta hävisi käytännössä viikossa*

Yritys joutui kriisin myötä luopumaan kaikista menoista, joista pystyttiin, investointeja jouduttiin lykkäämään ja yrittäjien tulonmuodostus sekä henkilöstön palkanmaksu suunniteltiin täysin uudestaan. Kuluista ja jopa palkoista jouduttiin leikkaamaan. Pandemian aiheuttama kriisi iski talouskriisinä yrityksessä. Yritys joutui suunnittelemaan tilapäistöitä ja jopa yrityksen ulkopuolisia töitä, jotta tulovirtaa saatiin edes jostakin. Yritys tuottaa myös koulutuksia ja koska kontaktiopetusta jouduttiin rajoittamaan, jouduttiin siirtymään viikossa pääasiallisesti etäopetukseen. Etäopetusta varten ei ollut valmiina mitään, joten siihen jouduttiin ilman minkäänlaista en-

nakointia. Opetusta pystyttiin kuitenkin jatkamaan osittain pienryhmissä. Positiivisena vaikutuksena oppilaitosten opetuksen keskeytykseen, yritys sai lisää opiskelijoita, koska kykeni tuottamaan vielä koulutusta.

Kriisi yrityksessä ei ole vielä yli vuoden jälkeenkään vielä päättynyt. Kuinka yritys on pärjännyt kriisissä?

*Selvisimme alkusäikähdyksestä kohtuullisen hyvin*

Yritys pystyi toteuttamaan kaikki suunnitellut koulutukset kriisistä huolimatta, vaikka toteutustapoja jouduttiin muuttamaan. Vaikkei yritys ollut valmistautunut etäopetukseen, löysi se kuitenkin tavan toteuttaa sitä. Opetustavan muutoksen myötä yritys investoi paljon tekniikkaan ja etäopetukseen liittyvään kehityshankkeeseen, johon se sai yhteiskunnan tukea kriisin alla sekä Business Finlandilta, että K-S ELY-keskukselta.

Kriisi ei vaikuttanut yrityksessä käytännön tasolla johtamiseen mitenkään. Yrityksen toimitusjohtajalla oli aikaisemmista työtehtävistä johtuen jonkin verran jo kokemusta kriiseistä selviytymiseen, joka auttoi uusimmassa kriisitilanteessa kriisin johtamiseen. Hyvän työyhteisön hengen myötä myös muut yrittäjät olivat päivittäistasolla läsnä ja valmiita auttamaan. Yrityksen jatkuva reagointi ympäristön muutoksiin ja kriisin tason tarkkailun ansiosta yrityksen ketteryys palkittiin, vaikka jälkeinpäin tarkastellessa, kriisi kulutti paljon energiaa hukkaan.

Kyselyn toisessa osiossa keskityttiin esimiehen henkiseen toimintakykyyn kriisin aikana. Kyselyssä haluttiin selvittää, nostattiko kriisi stressiä ja kuinka se vaikutti jaksamiseen. Vastaaja toi esille, kuinka kriisin tuoma epävarmuus nostatti stressiä. Kuinka yrityksen tulevaisuuden käy ja kuinka tulee toimeen. Toisaalta, koska pandemian tuoma kriisi oli globaali ja kaikkien huulilla joka päivä, asiaa pystyi prosessoimaan jatkuvasti, eikä asian kanssa jäänyt yksin.

*Jatkuva epävarmuus tulevaisuudesta ja henkilökohtaisesta toimeentulosta varmasti kuormitti kaikkia kolmea yrittäjää*

Kriisi on vaikuttanut jaksamiseen paljon ja jälkiä korjataan henkilöstössä edelleen. Työntekijät eivät ole kyenneet pitämään lomaa, vaikka sille olisi ollut suuri tarve. Kriisin iskiessä jouduttiin pitämään pidempiä päiviä ja töissä jouduttiin olemaan viikonloppuisinkin. Vasta helmikuusta 2021 viikonloppuina on jo saatu pääosin levätä. Kriisi iski esimiehen ja muiden työntekijöiden jaksamiseen siis kovaa ja henkinen jaksaminen kärsi. Kriisin vaikutus hyvinvointiin myös pitkittyi kriisin pitkän keston myötä.

Kyselyssä selvitettiin myös, vaikeutuiko esimiehen työnteko kriisin tuomasta paineesta. Yrityksen on muutenkin niin hektistä, että tietoa paremmasta ei juuri ole vastaajan mukaan. Uuden tekniikan käyttöönotto vaikeutti työntekoa ja lisäsi painetta työntekoon. Kontaktiopetus jouduttiin muokkaamaan etäopetuksiksi, joka on hankalampaa toteuttaa ja oli samalla opettajalle huomattavasti kuormittavampaa. Koska kriisi toi painetta ja vaikutti jaksamiseen, kuinka jaksamisesta huolehdittiin yrityksessä? Vastaja nostaa tärkeinä asioina unen, ravinnon ja urheilun, jotka auttoivat jaksamaan.

#### *Perusasioiden priorisointi, kaikesta ylimääräisestä luopuminen*

Kyselyn seuraavassa osiossa keskitytään yrityksen sisäiseen viestintään. Yrityksen sisäisestä kriisiviestinnästä vastaa toimitusjohtaja, mutta kaikki osallistuvat viestintään yhteisesti. Yrityksen pienen koon vuoksi on helppo kohdata päivittäin, jonka lisäksi viestintää tukee WhatsApp sekä sähköposti, joka on käytössä päivittäin. Kyselyssä haluttiin tietää, että muuttuiko viestintä mitenkään kriisin aikana.

#### *Viestinnän määrä lisääntyi, osin tarpeettomastikin*

#### *Viestintään kuuluu sekä viestien lähettäminen, että vastaanottaminen*

Kriisin aikana viestinnän määrä lisääntyi yrityksessä ja viestinnän aktiivinen seuraaminen lisääntyi, koska viestintä on luonnollisesti vuorovaikutteista; viestintään kuuluu sekä viestien lähettäminen, että vastaanottaminen. Kuinka viestintää pystyttiin hoitamaan samaan aikaan kun täytyi myös selviytyä toiminnan jatkumisesta? Viestinnän

hoitaminen oli kriisissä erittäin haasteellista vastaajan mielestä, koska viestien laatiminen vaati erityistä keskittymistä jatkuvan aikapaineen alla. Kriisi tuo paineen viestinnän luomiseen, koska se täytyy tapahtua mahdollisimman nopeasti. Normaaliooloissa viestintää pystytään rauhassa suunnittelemaan, mutta kriisissä aika tulee vastaan.

Kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka esimies kokee omat viestintätaitonsa ja halutaanko niitä kehittää. Vastaaja kokee omat viestintätaitonsa teknisesti hyväksi, mutta taidollisesti niitä voisi kehittää. Alkuun olisi hyvä lähteä syvällisemmin tutkimaan omaa osaamistaan ja mihin haluaisi löytää vielä kehitettävää. Vastaaja tuo esiin, että tehokkuus on yksi asia, jota hän kaipaasi lisää. Kriisin aikainen aikapaine toi varmasti tämän ajatuksen vastaajassa esiin. Vastaaja nostaa esiin myös muutosviestinnän. Jatkuvasti kun pitää aikaansaada muutoksia, niistä viestiminen pitäisi olla entistä tarkempaa. Tässä asiassa vastaaja on täysin oikeassa, koska yrityksessä muutokset voivat olla iso asia ja niistä pitää osata viestiä oikein, jotta työntekijät tietävät mitä tulee muuttumaan ja kuinka siihen tulee reagoida. Näin vältetään myös väärän tiedon aiheuttaman kriisin syntyminen. Yhtenä kehitysasiana vastaaja nostaa vielä ajan käytön viestintään.

Kyselyn keskivaiheilla vastaajalta kysytään tarkemmin yrityksen ennakoinnista kriiseihin. Yritys toimii turvallisuusalalla, jolloin heillä on tavallista parempi toimintakyky poikkeustilanteissa mutta mahdollisiin kriiseihin ei kuitenkaan ollut varauduttu ennakolta. Yrityksessä tapahtuneeseen kriisiin, jonka globaali pandemia aiheutti, ei myöskään osattu varautua lainkaan.

### *Globaali pandemia yllätti kaikki housut kintuissa*

Teknisten kehityssakeleiden seuraaminen ja yrityksen valmius muutokselle kuitenkin auttoivat, mutta ei niitä ennakoinniksi voida laskea. Yrityksestä ei myöskään löydy kirjallista viestintäsuunnitelmaa. Yritys kuitenkin tuottaa jatkuvasti ulkoista viestintää, joka auttaa suunnitelmallisuuden kehittymisessä. Yrityksestä ei löydy minkäänlaista kriisiviestintäsuunnitelmaa eikä myöskään kriisinhallintasuunnitelmaa. Henkilökunnalla on kuitenkin henkilökohtaisella tasolla hyvät valmiudet.

Seuraavassa osiossa kyselyssä tutkitaan yrityksen henkilökuntaa koskevia kysymyksiä. Vastaaja uskoi, että yritys kykeni huomioimaan työntekijät reaaliaikaisesti kriisin aikana ainakin kohtuullisen hyvin. Koska viestintäsuunnitelmaa yrityksessä ei ollut, kriisin aikana kehitetty suunnitelma viestintään toteutui suunnitellusti. Vastaaja on myös erittäin varma siitä, että kaikki työntekijät saivat realistisen kuvan kriisin vaikutuksista yrityksen toimintaan ja työntekoon. Kriisin tuoma muutos oli niin iso yrityksessä, että siihen jouduttiin väkisinkin havahtumaan.

Toiseksi viimeisessä osiossa vastaajalta kysyttiin yrityksen jälkiviestinnästä. Kuinka viestintä jatkui kriisin jälkeen? Koska kriisi jatkuu edelleen yrityksessä, jatketaan tilanteen kehittymistä.

*Omaan reagointiin on tullut ”ajattelulisä”, eli suodatin siitä, vaikuttaako tilanteen muutokset toimintaamme mitenkään*

Yrityksessä ei tarjottu henkilöstölle erityistä kriisiapua sen aikana tai sen jälkeen. Kriisiä on pystytty prosessoimaan matkan varrella runsaasti, koska keskusteluyhteys työkavereiden kesken on jatkuvasti auki.

Viimeisenä kyselyssä kysyttiin yrityksen toiminnan kehittämisestä kriisien varalta. Ilmenikö kriisin aikana puutteita kriisiin varautumisessa tai ilmenikö kehityskohteita? Kyllä. On kuitenkin vielä liian aikaista sanoa mitä kaikkea, koska tilanne elää edelleen, eikä kriisi ole lakannut. Vastaaja tuo esille, että viestintään varautuminen suunnittelussa olisi helpottava asia. Asiaa täytyisi vain lähteä toteuttamaan sen sijaan, että suunnitelma ja toteutus tehdään aikapaineen alla yhtä aikaa. Vastaaja ilmaisee myös kriisiviestinnän kehittäminen olisi tarpeellista.

### 6.3 Sähköpostikysely yritys B

Toisen yrityksen kysely sisälsi täsmälleen samat kysymykset. Ensimmäisenä vastaajalta kysyttiin, millaisia kriisejä yritys on kohdannut. Myös tässä yrityksessä on kärsitty COVID-19 aiheuttamasta kriisistä. Liikevaihto tippui jopa 90 prosenttia yrityksessä tapahtumien peruuntumisen myötä. Eli käytännössä liikevaihto hävisi täysin.

Yritys toimii tapahtuma-alalla. Kriisi pakotti miettimään uusia toimintatapoja, jotta yrityksen pakolliset kustannukset saadaan katettua ja yritystoiminta saadaan pidettyä hengissä edes välttävästi tulevaisuutta varten. Yritys joutui tekemään muutoksia myös työtapoihin ja -kulttuuriin. Esimerkiksi etätööhön siirtyminen, digityökalujen käyttö ja ”pakotetun” tahdin hidastamisen myötä. Yrityksessä muuttui myös toimintatavat ja lisäksi toimintaan on tullut lisänä muun muassa markkinointiprojektit ja yritystilaisuudet. Kriisin tuomien haasteiden takia yrityksessä on siis jouduttu kehittämään uutta.

*Se pakotti miettimään uusia toimintatapoja, jotta saamme yrityksen pakolliset kustannukset katettua ja yritystoiminnan pidettyä hengissä edes välttävästi tulevaisuutta varten*

Kriisi yrityksessä ei ole vielä täysin ohi, mutta tähän asti se on selviytynyt kriisistä. Yritys sai avustusta valtiotasolta, joka kuitenkin riittää kattamaan ainoastaan osan kiinteistä kustannuksista. Yritys ei ole kyennyt maksamaan palkkaa työntekijöilleen tai yrittäjilleen. Jatkuva odottelu viranomaisten ohjeistusten puuttuessa ja kassan kuivuminen on kuormittanut todella paljon ja kuormittaa edelleen.

*Mukautuen, joutaen ja harkittuja riskejä ottaen olemme selvinneet*

Kuka kriisitilanteessa johti kriisinhallintaa? Pienessä yrityksessä on se hyvä puoli, että tiimityötä kyetään tekemään jatkuvasti ja kaikki kantavat kortensa kekoon hoitamalla omat vastuunsa. Tällöin korostui kaikilla myös oman itsensä johtaminen. Yksi tiimistä kuitenkin otti selkeämmän päävastuun.

Seuraavaksi kyselyssä tutkittiin esimiehen henkistä toimintakykyä. Kriisi nostatti yrityksessä stressiä ja hetkittäin todella paljonkin. Työntekijät yksilöinä ja yrityksenä ovat olleet varmasti tähän asti kaikkein suurimman stressin ja paineen alla tämän kriisin aikana. Vastauksissa tuodaan esiin, että jaksamisen romahtaminen toi herätti ajattelemaan toimintatapoja, koetun stressin kroonisuutta sekä sen aiheuttamaa oireilua henkilökunnan keskuudessa. Stressi kuormitti todella paljon ja kyselyyn vastaaja koki henkilökohtaisesti jaksamisensa äärirajat. Pienessä yrityksessä korostuu

yhdenkin jäsenen stressi-, uupumus- ja kuormitustila, joka heijastuu väkisinkin myös muihin. Toiminta tiimissä on tiivistä ja tehtävät ovat samankaltaisia, jolloin jaetaan helpommin myös työkaverin tunnetilat.

*Koen, että koko organisaation jaksaminen on ollut todella koetuksella kriisin aikana*

Kriisi ei ole yrityksessä vielä ohi, mutta vastaaja kokee, että yrityksen jaksaminen alkaa olemaan paremmalla mallilla. Jatkuva huoli ja stressi toimeentulon sekä yritystoiminnan varmistamisesta tulevaisuudessa syö edelleen voimavaroja myös yrityksenä. Vastaaja nostaa kuitenkin esille, että kriisi on nostattanut taistelutahtoa ja että halutaan pois tästä tilanteesta ja halu kehittää uutta kasvaa pitkittyneen kriisin aikana.

Työnteko yrityksessä käytännössä estyi täysin aluksi, joka aiheutti stressiä, kun isoin tulonlähde eli tapahtumat kielletään. Vastaajan mainitsevat stressioireilut tulivat esiin vasta kriisin oltua päällä jo puoli vuotta. Henkilökohtaisesti vastaaja koki myös ajoittaista työkyvyttömyyttä. Yrityksessä on opittu kiinnittämään jaksamiseen enemmän huomiota. Asia on otettu tarkoituksella yhteisesti esille ja toimintatapoja lähdetty muokkaamaan kestävämpään suuntaan. Hyvää esimiestaitoa tuo esille, että yrityksessä tullaan jatkossa ottamaan enemmän huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja asia otetaan esille, mikäli joku ilmaisee huolensa työkaveri jaksamisesta.

*Kiinnitämme varmasti huomiota jatkossa enemmän myös siihen, miten kollegoilla tuntuu menevän*

*Uudet, pikkuhiljaa omaksutut toimintatavat tekevät työstä jatkossa vähemmän kuormittavaa*

Muutokset työnteossa ovat olleet pitkässä juoksussa arvioiden positiivisia, varsinkin jaksamisen suhteen. Pitkittynyt kriisitilanne ja sen tuoma stressin määrä ovat auttaneet huomaamaan, että uudet, pikkuhiljaa omaksutut toimintatavat tekevät työstä jatkossa vähemmän kuormittavaa ja on ymmärtänyt tehdä itselleen aikaa myös palautumiseen. Vastaaja luettelee parhaimmiksi tavoiksi huolehtia jaksamisesta työajan

selkeään jaottelun ja rytmituksen, vapaa-ajan pitämisen vapaa-aikana, läheiset ihmis-suhteet, iloa tuottaviin asioihin keskittyminen, urheilu, ulkoilu sekä alkoholin käytön selkeää vähentäminen.

Seuraavassa kyselyn osiossa keskitytään yrityksen sisäiseen viestintään. Pienemmässä yrityksessä kommunikaatio on jatkuvaa, tiuhaa ja toimii kaikkiin suuntiin. Varisinaista vastuuhenkilöä viestinnässä tästä syystä ei yrityksellä ole. Vastuu viestinnästä jakautuu tasaisesti tiimin kesken. Sisäinen viestintä hoituu käytännössä kasvotusten ja apuna toimii esimerkiksi WhatsApp. Kriisin aikana viestintä muuttui hiukan. Rajoja jouduttiin vetämään työaikojen ja tavoitettavuuden suteen, jotta jaksamisen ylläpitäminen ja palautuminen olisi hallittavampaa. Kriisissä otettiin käyttöön viestinnässä myös aktiiviset viikoittaiset palaverit, jossa yhteisesti käsiteltiin kaikki ajankohdainen.

*Meillä viestintä on päivittäistä ja kulkee käsi kädessä muun yhteydenpidon sekä yrityksen asioista viestimisen kanssa*

Kysyttiin, kuinka esimies kokee omat viestintätaitonsa. Vastaaaja kokee omat viestintätaitonsa hieman keskivertoa paremmaksi. Tämä johtuu osittain ekstrovertistä luonteesta ja siitä, että hän pitää itsensä ilmaisemisesta sanallisesti. Viestintätaidot ovat myös kehittyneet kriisin aikana. Kehityskohteina omalle viestinnälleen vastaaaja nostaa sanallisen viestinnän vakuuttavuuden. Aina voi oppia uutta ja hänen mielestään olisi kehittävää osallistua erinäisille viestinnän kursseille, kuten markkinointiviestintä kriisin aikana. Viestintätaidot eivät ole täydelliset, eikä hän koe olevansa läheskään ”valmis”.

*Viestintä on haastava laji!*

Seuraavaksi kyselyssä siirrytään osioon, jossa käsitellään yrityksen ennakoivaa suunnittelua. Näissä vastauksissa nousee esille, ettei yrityksessä ollut osattu varautua kriiseihin ennakolta. Riskejä on kyllä osattu huomioida ja on varauduttu tapahtumien kannalta turvallisuus- ja sääriskeihin. Mutta tämän kaltaiseen kriisiin ei ollut osattu

varautua millään lailla. Viestintäsuunnitelma on ollut aina osana tapahtumien turvallisuus- ja pelastussuunnitelmia. Mutta kyselyssä käy ilmi, ettei varsinaista viestintäsuunnitelmaa yritykselle ole pysyvästi suunniteltu.

Pienessä yrityksessä on se hyvä puoli, että viesti kriisistä tavoitti kaikki työntekijät reaaliaikaisesti. Viestintä hoitui hyvin kriisin aikana, viestintäsuunnitelman puuttumisesta huolimatta. Aktiivinen tilanteen seuranta ja tilannekuvan selkeyttäminen auttoi kriisin realistisen kuvan muodostumista siitä, kuinka kriisi tulee vaikuttamaan yritykseen ja työntekijöihin. Yrityksessä on avoimen viestinnän kulttuuri, joten kaikki yrityksessä saavat realistisen kuvan siitä, kuinka kriisi tulee vaikuttamaan heidän työntekoonsa.

Jälkiviestintä yrityksessä jatkui aktiivisena kriisin edetessä ja sen muuttaessa muotoaan. Yrityksellä ei ole mahdollisuutta tarjota esimerkiksi työterveyshuoltoa, joten tuen tarjoaminen työntekijöille kriisin aikana ja sen jälkeen hoidettiin itsenäisesti. Avoimen viestintäkulttuurin omaavassa pienessä yrityksessä saa kuitenkin työkalureiltaan tukea.

*Nyt tosin tiedämme, kuinka toimia jatkossa vastaavanlaisessa tilanteessa*

Viimeisenä kyselyn osiona on kehittäminen. Kysymyksillä haluttiin tutkia, kuinka yritys aikoo kehittyä kriisin jälkeen ja nostiko kriisi kehityskohteita esiin. Kriisin ei osattu varautua mutta nyt löytyy tietoa siitä, kuinka toimia jatkossa vastaavanlaisessa tilanteessa. Osa kriisiajan toimintatavoista saattaa myös jäädä pysyviksi. Yrityksessä ei nähdä sisäisen viestinnän kehittämistä suurten voimavarojen keskittämisen kohteena. Tiimityöhön, avoimuuteen ja kommunikaatioon tulla kyllä kiinnittämään huomiota, mutta huolella laaditun suunnitelman laatiminen tulisi kyseeseen vasta, jos yritys tulee kasvamaan.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkoitus selvittää, millaista on toimiva yrityksen sisäinen kriisiviestintä ja millaiset kriisiviestintätaidot esimiehellä tulisi olla. Tutkimuksen vastausten perusteella oli tarkoitus selvittää, millä tasolla yrityksissä on sisäinen kriisiviestintä ja kuinka se toimii kriisin aikana, sen jälkeen ja onko siihen osattu varautua. Tutkimuksesta haluttiin tuoda myös ilmi, kuinka työntekijät ovat kokeneet yrityksen taidon kriisiviestiä yrityksen sisäisesti. Tutkimuksen aihetta tutkittiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tutkimuksesta ilmeni yhteneväisyyksiä aiheen teoreettiseen pohjaan ja tutkimuksiin. Kyselyä suunniteltaessa se pyrittiin muodostamaan sellaiseksi, että sen avulla saatavat vastaukset vastaisivat tutkimuskysymyksen. Lopulta validiteetti ei onnistunut kunnolla tutkimuksessa. Koska vastausmäärät olivat niin pienet, eikä otos ollut tarpeeksi edustava, ei yleistyksiä kyetty tekemään perusjoukosta. Tutkimuksesta saatiin kuitenkin kerättyä hyödyllistä tietoa tarkennettujen kyselyiden avulla. (Heikkilä 2014.)

Aiheesta on jo olemassa olevaa tutkimustietoa, koska Suomi on kohdannut vuosien varrella useita, suuriakin kriisejä. Olemassa oleva tutkimus kuitenkin painottuu ulkoiseen viestintään, koska se on näkyvämpää. Tutkimuksen tarkoitus on tuoda lisää tutkimustietoa sisäisestä kriisiviestinnästä. Ulkoinen ja sisäinen viestintä kulkevat kuitenkin käsikädessä ja niistä on löydettävissä paljon yhtenäisyyksiä, joten myös ulkoista viestintää koskevaa tutkimustietoa on voitu hyödyntää tässä tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien määrä jäi lopulta erittäin pieneksi tutkimuksen potentiaaliseen vastausmäärään verrattaessa. Tutkimus suoritettiin kahdella tavalla. Toinen kysely julkaistiin avoimena kyselynä internetissä ja toinen tarkennettu sekä laajempi kysely toteutettiin sähköpostikyselynä kahdelle eri yritykselle. Internetin kautta suoritettu kysely tuotti ainoastaan 12 vastausta, joka ei ole kovin validi verrattuna markkinatutkimuksen vaadittuun 50 vastauksen vähimmäismäärään. Kato vastaajissa ja tutkimusjoukossa voi olla erittäin suuri internetissä suoritetuissa kyselyissä, koska tutkimusjoukkoon ei voida vaikuttaa. Kysely kuitenkin avattiin 104 kertaa, joka oli yli tuplasti se määrä, joka lopulta vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen oli aloitettu 28 kertaa mutta jätetty kesken. Tähän voi olla syynä haastava kyselyn

aihe ja ensimmäisen kysymyksen hyökkäävyys. Koska internetkyselyllä ei saavutettu tarpeeksi vastaajia, suoritettiin tarkempi kysely kahdelle yritykselle sähköpostin avulla. Tällä tavoin saatiin validimpia vastauksia ja kohdistettua kysely esimiesasemassa työskenteleville, joiden vastaukset jäivät täysin puuttumaan internetkyselystä. Näistä kahdesta tutkimuksesta löytyi paljon yhtenäisyyttä teoriapohjaan.

Tutkimusvastauksista käy ilmi, että kriisin tuoma epävarmuus yrityksessä lisää työntekijöiden stressiä ja kuormittavuutta. Kriisien aikana testataan erityisesti ihmisen henkinen sietokyky ja jos viestinnän avainhenkilö romahtaa kriittisellä hetkellä, ei hyvin suunnitellusta kriisiviestinnästä ole hyötyä (Henriksson & Karhu 2008, 102). Tämä tuo esille sisäisen viestinnän tärkeyden yrityksessä, jonka onnistuessa kyetään poistamaan epävarmuus saaden todellista tietoa ja vähennetään stressiä. Mutta samalla se vahvistaa työntekijän henkisen hyvinvoinnin tärkeyden. Vastauksissa korostui viestinnän lisääntyminen kriisin aikana, jolla saadaan viestintä kulkemaan yrityksessä oikea-aikaisesti. Kriisi toi viestintään jatkuvan aikapaineen, jonka vuoksi jo valmiiksi hyvät viestintätaidot olisi hallittava. Tutkimus toi esille, että yritysten ennakoivassa varautumisessa kriisejä kohtaan huomattiin puutteita. Kriisiviestintäsuunnitelmaa ei löytynyt yrityksestä lainkaan tai sen olemassaolosta ei osattu sanoa. Tästä voi johtua kriisin aikainen kuormittavuus, kun suunnitelma ja toteutus joudutaan tekemään samanaikaisesti kriisin aikana. Tarvetta kriisiin varautumiseen ja omien viestintätaitojen kehittämiseksi löydettiin. Yritykset eivät jääneet kuitenkaan tuleen makaamaan, vaan ottivat opiksi kokemastaan ja kykenevät vastaanottamaan mahdollisen tulevan kriisin kokeneempana.

Yrityksissä kriisi iski yrityksen talouteen isointen ja yritykset joutuivat kehittelemään vaihtoehtoisia menetelmiä tulovirran nostamiseksi, jotta yrityksen tulevaisuus pystytään takaamalla pitämällä yritys toimintakuntoisena. Kriisivalmius yrityksessä tarkoittaa sitä, että pystytään ennakoimaan uhkaaviin kriisitilanteisiin ja kyetään tekemään kriittisessä tilanteessa ratkaisuja, joilla voidaan välttää yrityksen suuret taloudelliset menetykset (Lehtonen 2009, 98). Tutkimus tuo esille sen, ettei yritysten kriisivalmius ollut niin hyvällä tasolla tai puuttui kokonaan, jotta olisi pystytty minimoimaan kriisin aiheuttamat vahingot.

Kriiseihin varautumisessa pessimismi on ihan terve asia (Henriksson & Karhu 2008, 31). Mitä enemmän voit kuvitella yrityksellesi tapahtuvan erilaisia kriisejä, sitä helpommin voit varautua niihin ja vaikka kaikki kriisit tulevat lähes aina yllätyksenä, on kuitenkin siihen jo jonkintasoinen kriisisuunnitelma olemassa.

Kyselyn vastauksissa on otettava huomioon, että korona ei varsinaisesti ole yrityskriisi, vaikka se nousi vastauksissa isosti esille. Korona voi kylläkin aiheuttaa yrityksessä kriisin, esimerkiksi talouskriisin. Yrityskriisi kohdistuu lähtökohtaisesti vain tiettyyn yritykseen, sen työntekijöihin tai toimialaan. Koronakriisi vaikuttaa yhteiskunnassa aivan kaikkiin. Mutta varmasti jokainen ihminen näkee koronan isona kriisinä ja sitä ei pidä väheksyä. Ja tosi asiahan on, että se vaikuttaa myös työnteekoon. ”Koronakriisi ei sinänsä ole kriisiviestinnän keissi”, Viestintätoimisto Rianno Communicationin varatoimitusjohtaja Antti Pärnänen mainitsee Anhavan (2020) tekstissä. Koronakriisiviestintä ei niinkään ole kriisiviestintää, koska se vaikuttaa kaikkiin, eikä yrityskriisin tavoin ainoastaan tiettyä yritystä tai toimialaa. ”Kun kriisi koskettaa kaikkia, se on väliaikainen uusi normaali”, Anhava (2020) viestii Pärnäsen sanoman.

Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, reliabiliteetin toteutumine tutkimuksessa voisi olla lähes mahdotonta. Kysely jaettiin internetissä avoimena ja anonyyminä, joten tutkittavaa joukkoa olisi mahdotonta selvittää. Jatkotutkimukselle olisi kuitenkin hyvä mahdollisuus, jossa voitaisiin tutkia, kuinka kriisiviestintään varautuminen olisi muuttunut. Kysely toteutettiin COVID-19 pandemian aikana, joka on varmasti kosketanut lähes jokaista yritystä, aiheuttanut yrityskriisejä tai vain herättänyt miettimään, kuinka voimme ottaa tästä opiksi ja mitä kehitettävää omassa toiminnassa huomattiin.

Opinnäytetyö prosessina on erittäin laaja ja aikaa vievä. Opinnäytetyöntekijälle prosessi oli haastavaa ajanpuutteen vuoksi. Vastauksia tutkimukseen ei onnistuttu saamaan prosessin aikana tarpeeksi, joka lisäsi työn stressiä. Kiinnostus aihetta kohtaan auttoi kuitenkin viemään työ loppuun saakka. Aihe tutkimukselle vaihtui matkan varrella, joka pitkitti työn valmistumista. Tutkimuksen aikana tekijä pääsee kuitenkin tutkimaan aiheen teoreettista aineistoa laajasti, joka auttaa tutkimuksen valmistumisessa. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi mielenkiintoa opiskella aihetta enemmän.

## Lähteet

- Anhava, M. 2020. ”Koronakriisi ei ole kriisiviestinnän keissi”, sanoo Riannon varatoimitusjohtaja Antti Pärnänen. STT Viestintäpalvelut verkkosivut. Viitattu 29.4.2021. <https://blogi.viestintäpalvelut.fi/koronakriisi-ei-ole-kriisiviestinnan-keissi-rianno-varatoimitusjohtaja-antti-parnanen>.
- Anhava, M. 2020. ”Kriisissä viestinnän arvo nousee”, sanoo viestintäyrittäjä Aino Pajukangas. STT Viestintäpalvelut verkkosivut. Viitattu 29.4.2021. <https://blogi.viestintäpalvelut.fi/kriisissa-viestinnan-arvo-nousee-viestintäyrittäjä-aino-pajukangas>.
- Hakala, S & Huhtala, H. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gadeamus.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Henriksson, A & Karhu, M. 2008. Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestintäopas. Helsinki: Infor.
- ISO 14001 -Ympäristöhallintajärjestelmä. N.d. TÜRCERT verkkosivut. Viitattu 5.5.2021. <https://www.sertifikasyon.net/fi/detay/iso-14001-cevre-yonetim-sistemi-standart-kapsami-neleri-icerir/>.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Kananen, J. 2008. Kvantti, Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankainen, S. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Blogi. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+ Oy:n verkkosivut. Viitattu 29.4.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>.
- Karhuryhmä. 2020. Paineen alla. Kausi 1, jakso 10, kohta 16:00 – 19:36. Sami Hätönen ja Harri Gustafsberg. Discovery+. Viitattu 27.4.2021.
- Koota, E. 2019. Paremmalla viestinnällä voi vähentää stressiä ja uupumusta. Valoria Oy:n verkkosivut. Viitattu 27.4.2021. <https://www.valoria.fi/blogi/2019/07/25/paremmalla-viestinnalla-voi-vahentaa-stressia-ja-uupumusta/>.
- Kriisin jälkeen. N.d. Opetushallituksen verkkosivut. Viitattu 5.5.2021. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kriisin-jalkeen>.
- Kriiseihin varautuminen. N.d. Opetushallituksen verkkosivut. Viitattu 26.4.2021. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kriiseihin-varautuminen#anchor-kriisin-vaikutus-ihmiseen->.

Kriisitilanteiden asiantuntija kertoo, kuinka reagoimme kriisiin – Yrittäjä, tee ainakin nämä asiat heti. N.d. Artikkelit Nordic Health Academy Oy:n verkkosivuilla. Viitattu 26.4.2021. <https://nha.fi/blogi/kriisitilanteiden-asiantuntija-kertoo-kuinka-reagoimme-kriisiin-yrittaja-tee-ainakin-nama-asiat/?v=f0aa03aaca95>.

Kuistio, A. N.d. Mitä kriisi on ja miten auttaa siinä? Psykologipalvelu Poijun verkkosivut. Viitattu 26.4.2021. <https://psykologipalvelupoiju.fi/kriisissa-auttaminen/>.

Kyselylomakkeen laatiminen. 2010. KvantiMOTV. Viitattu 5.5.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>.

Launiainen, P. 2020. Kun kriisi iskee, yrityksen johto on tulilinjalla – mutta koko yhteisö saa kolauksen. Blogi. Ellun Kanat verkkosivut. Viitattu 27.4.2021. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kun-kriisi-iskee-yrityksen-johto-on-tulilinjalla-mutta-koko-yhteiso-saa-kolauksen/>.

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

Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. 2008. KvantiMOTV. Viitattu 5.5.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti>.

Mäki, F. 2020. Kuinka onnistua kriisiviestinnässä – Viisi askelta suunnitelman rakentamiseen. Liana Technologies verkkosivut. Viitattu 29.4.2021. <https://www.liana-tech.fi/tutustu/blogi/kuinka-onnistua-kriisiviestinnassa-viisi-askelta-suunnitelman-rakentamiseen.html>.

Määrällinen tutkimus. N.d. Jyväskylän yliopiston Koppa verkkosivut. Viitattu 5.5.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Näin tehostat sisäistä viestintää kriisin jälkeen (ja seuraavaa silmällä pitäen). N.d. Craneworks verkkosivut. Viitattu 5.5.2021. <https://www.craneworks.fi/posts/nain-tehostat-sisaista-viestintaa-kriisin-jalkeen-ja-seuraavaa-silmalla-pitaen>.

Paasonen, J. 2020. Kriisijohtaminen ja -viestintä – Miten johtaa kriisitilanteessa? Blogi. Viitattu 27.4.2021. <https://jyripaasonen.fi/kriisijohtaminen-ja-viestinta-miten-johtaa-kriisitilanteessa/>.

Peippo, L. 2021. Kaikki on jo tässä. Webinaari 11.4.2021. Viitattu 29.4.2021.

Peltonen, L. 2020. Karhu-ryhmän ex-pomo Harri Gustafsberg tietää, miten pelon voi jalostaa hyödyksi ja vahvuudeksi: ”Pelko on elämän tuhlaamista”. Anna-lehden verkkosivut. Otava Media. Viitattu 26.4.2021. <https://anna.fi/ihmiset-ja-suhteet/julkikset/karhu-ryhman-ex-pomo-harri-gustafsberg-tietaa-miten-pelon-voi-jalostaa-hyodyksi-ja-vahvuudeksi-pelko-on-elaman-tuhlaamista>.

Sisäinen kriisiviestintä ratkaisee paljon. N.d. Blogi. Seoptimi Oy:n verkkosivut. Viitattu 29.4.2021. <https://www.seoptimi.fi/sisainen-kriisiviestinta/>.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.–3. painos. Helsinki: Tammi.

Virmala, T. 2019. Sisäinen viestintä on tärkeämpää kuin ulkoinen. MTL-Blogi. Marketing Finland verkkosivut. Viitattu 12.3.2021. <https://mtl.fi/blogi/sisainen-viestinta-on-tarkeampaa-kuin-ulkoinen/>.

## Liitteet

### Liite 1. Saateteksti

Tämä kysely on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun, käyttäjälähtöisten tilojen, restonomiopiskelija Heidi Mikkolan opinnäytetyötä. Kyselyn tavoitteena on selvittää millä tasolla yritysten sisäinen kriisiviestintä on. Millaiseksi esimiesasemassa työskentelevät kokevat omat valmiudet sisäiseen kriisiviestintään ja millaisena työntekijät ovat kokeneet sisäisen viestinnän kriisin sattuessa.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen voivat vastata kaikki työtehtävästä tai yrityksestä riippumatta. Kysely toteutetaan anonymisti, eikä vastauksia voida jäljittää.

Mahdollisissa ongelmatilanteissa tai jos tulee kysyttävää kyselyyn liittyen, laitathan sähköpostia osoitteeseen [L5833@student.jamk.fi](mailto:L5833@student.jamk.fi)

Kiitos ajastasi kyselyä kohtaan ja mukavaa kevättä!

## Liite 2. Webropol kysely

**Millainen yritykseen kohdistuva kriisi voi mielestäsi olla?**


**Toimitko yrityksessä esimiesasemassa? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ En

**Millaista sisäinen viestintä yrityksessänne on?**





**Millä tasolla yrityksenne sisäinen viestintä mielestäsi on?**

- ☐ Huonolla
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Hyvällä

**Onko yritys siellä työskennellessäsi mielestäsi kohdannut kriisejä?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En tiedä

**Millaisia?**


**Kuinka yrityksen sisäinen kriisiviestintä mielestäsi toimi kriisin aikana? \***

Saitko tietoa oikeaan aikaan, saitko tietoa tarpeeksi ja oliko se hyödyllistä?

- ☐ Hyvin huonosti
- ☐ Huonosti
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Hyvin
- ☐ Todella hyvin

**Jatkettiinko sisäistä kriisiviestintää kriisin jälkeen? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En tiedä

**Jos vastasit kyllä, kuinka sisäinen kriisiviestintä toimi mielestäsi kriisin jälkeen?**

- ☐ Hyvin huonosti
- ☐ Huonosti
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Hyvin
- ☐ Todella hyvin

**Kuka hoiti kriisin aikana yrityksessänne sisäistä viestintää?**

Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto

- ☐ Toimitusjohtaja
- ☐ Viestintäpäällikkö
- ☐ Esimies
- ☐ Joku muu, kuka?

- ☐ En osaa sanoa

**Saavuttiko tieto kriisistä työntekijät reaaliaikaisesti? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei, milloin
- ☐ En osaa sanoa

**Saitko mielestäsi tarvittavaa tietoa kriisistä? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En tiedä



**Saitko mielestäsi tarvittavasti tietoa siitä, kuinka kriisitilanteessa edetään? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En tiedä

**Millaista tietoa olisit kaivannut?**


**Kuinka yritys mielestäsi pärjäsi kriisitilanteessa?**

- ☐ Todella huonosti
- ☐ Huonosti
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Hyvin
- ☐ Todella hyvin

**Pystyikö yritys jatkamaan normaalisti toimintaa kriisin aikana?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

## Pystyikö yritys jatkamaan normaalisti toimintaa kriisin jälkeen?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei, mitä tapahtui?
- ☐ En osaa sanoa

--

### Oliko sinulla tietoa ennen kriisiä, kuinka yrityksessä toimitaan kriisin sattuessa?

- ☐
- Kyllä

- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

**Kuka yrityksessä vastaa viestinnästä? \***

Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto

- ☐ Toimitusjohtaja
- ☐ Viestintäpäällikkö
- ☐ Esimies
- ☐ Joku muu, kuka?
- ☐ En osaa sanoa

--

## Miten kriisiajan sisäinen viestintä erosi normaalista viestinnästä?

[illegible]

**Mitä kautta kriisiviestintä tapahtui?**


**Vaikuttiko kriisitilanne jotenkin jaksamiseesi töissä?**


**Onko/oliko sinulla tarpeeksi tietoa ennakkoon, kuinka kriisin sattuessa tulisi toimia?**

\*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

**Oliko sinulle kriisin aikana oma roolisi selkeä? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

**Miten arvioisit omia viestintätaitojasi?**


**Kuinka arvioisit omia kriisiviestintä taitojasi?**


**Mitä haluaisit kehittää omissa viestintätaidoissasi?**


**Kuinka hyvin mielestäsi viestintä toimi yrityksessä kriisin aikana? \***

- ☐ Hyvin huonosti
- ☐ Huonosti
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Hyvin

- ☐ Todella hyvin

**Jos vastasit huonosti/hyvin huonosti, miksi viestintä ei toiminut?**

[illegible]

### Saiko yrityksen henkilöstö tarvittavan tiedon oikeaan aikaan? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei, miksi?
- ☐ En osaa sanoa

### Mitä parantaisit yrityksen kriisiviestinnässä?

[illegible]

**Onko yrityksessä olemassa kriisiviestintäsuunnitelmaa? \***

☐ Kyllä

☐ Ei, miksi?

☐ En osaa sanoa

**Onko yrityksessä tehty riskiarviointi?**

☐ Kyllä

☐ Ei, miksi?

☐ En osaa sanoa

**Tiedätkö kuka vastaa viestinnästä yrityksessä? \***

☐ Kyllä

☐ En

☐ En osaa sanoa

**Entä kriisiviestinnästä?**

☐ Kyllä

☐ En

☐ En osaa sanoa

**Kuka johtaa toimintaa yrityksessä kriisin aikana?**


**Onko/oliko yritys valmistautunut kriiseihin? \***

☐ Kyllä

☐ Ei, miksi?

☐ En osaa sanoa

**Pystyttiinkö yrityksen toimintaa jatkamaan kriisin aikana ja sen jälkeen?**


**Kuinka kriisi vaikutti yrityksen toimintaan?**


**Otettiinko koko henkilöstö tasapuolisesti huomioon kriisin aikana? \***

☐ Kyllä

☐ Ei, miksi?

☐ En osaa sanoa



## Liite 3. Sähköpostikysely

### Yrityksen sisäinen viestintä kriisitilanteessa

Jokainen yritys kohtaa jossain vaiheessa jonkinasteisen kriisin, joka vavisuttaa yrityksen toimintaa. Kriisi voi iskeä yrityksen sisältä päin tai tulla ulkoapäin. Oli kriisi pieni tai suuri, tulisi se ottaa samalla vakavuudella. Ennakointi ja suunnittelu ovat tärkeä osa kriisistä selviytymistä, vaikka yllättäen iskevään kriisiin ei voida koskaan täysin varautua. Kriisitilanne aiheuttaa aina stressiä koska tilanteeseen täytyy vastata heti ja tehdä nopeita päätöksiä. Stressi vaikuttaa ihmisessä ensimmäisenä puheentuottamiseen ja ulospäin viestimiseen. Tällä on suora yhteys viestintään. Kriisitilanteessa viestintä on tärkeässä osassa, jotta kaikki tietävät mitä tapahtuu ja kuinka tulee toimia. Kriisin aikana kriisiviestinnän suunnittelu korostuu. Onko siihen onnistuttu varautumaan oikein? Kuinka kriisistä selviydyttiin? Mitä välineitä tästä kriisistä saimme tulevaa varten?

Yrityksen sisäistä kriisiviestintää koskeva kysely on osa opinnäytetyötäni, jossa tutkin, millä tasolla yritysten kriisiviestintä on, kuinka esimiehet kokevat omat taitonsa kriisiviestintään ja kuinka sisäinen viestintä tavoittaa työntekijät. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin ajatuksia yrityksen sisäisen kriisiviestinnän suunnittelun parantamisesta sekä luoda esimiehille avaimia kehittää omia viestintätaitojaan.

#### Yrityksen kriisi

1. Minkälaisesta kriisistä yrityksenne on kärsinyt?
2. Kuinka kriisi vaikutti yrityksen toimintaan?
3. Kuinka yritys selviytyi kriisistä?
4. Kuka johti kriisitilannetta?

#### Henkinen toimintakyky

5. Nostattiko kriisi stressiä?
6. Kuinka kriisin tuoma stressi vaikutti jaksamiseenne?
7. Vaikeutuiko työnteko kriisin tuomasta paineesta?
8. Kuinka huolehditte jaksamisesta kriisin aikana?

#### Sisäinen viestintä

9. Kuka yrityksessä vastaa sisäisestä kriisiviestinnästä?
10. Kuinka yrityksessänne hoidetaan sisäinen viestintä?
11. Muuttuiko viestintä kriisin myötä normaalin ajan viestintään verrattuna?
12. Oliko viestintää haastavaa hoitaa samaan aikaan kun täytyi selviytyä toiminnan jatkumisesta?
13. Miten koet omat viestintätaitosi?
14. Miten haluaisit kehittää niitä?

#### Ennakoiva suunnittelu

1. Oltiin ko mahdollisiin kriiseihin varauduttu ennakolta?
2. Oliko tapahtuneeseen kriisiin osattu ennakoida?
3. Onko teidän yrityksessänne tehty viestintäsuunnitelmaa?

4. Entä kriisiviestintäsuunnitelmaa?
5. Entä kriisinhallintasuunnitelmaa?

#### Henkilökunta

6. Pystyittekö huomioimaan työntekijänne reaaliaikaisesti kriisin aikana?
7. Toteutuiko viestintä suunnitellusti?
8. Saivatko työntekijät realistisen kuvan kriisin vaikutuksista yrityksen toimintaan?
9. Entä vaikutuksesta heidän työntekoonsa?

#### Jälkiviestintä

10. Kuinka viestintä jatkui kriisin jälkeen?
11. Tarjottiinko työntekijöille tukea kriisin aikana tai sen jälkeen?

#### Kehittäminen

12. Ilmeniö kriisin aikana puutteita kriisiin varautumisessa?
13. Ilmeniö kriisin aikana puutteita viestinnän suunnittelussa?
14. Muodostuiko kriisin jälkeen kehityskohteita?
15. Aiotteko kehittää kriisiviestintää?