



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Kriisijohtaminen koronapandemian aikana

Ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-alan näkökulma

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Arika Kutllovci

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

31.5.2022
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä(t): Arika Kutllovci

Otsikko: Kriisijohtaminen koronapandemian aikana – Ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-alan näkökulma

Ohjaaja(t): KTT Essi Saru

Sivumäärä: 69 sivua + liitteet 1

Päivämäärä: 31.5.2022

Kriisit ovat osa organisaatioiden toimintaa, mutta kuitenkin kriisijohtamista harvemmin osataan hyödyntää organisaatioissa. Maailmanlaajuinen koronapandemia järkytti koko maailman vuoden 2019 loppupuolella ja pakotti organisaatiot uudelleen harkitsemaan toimintaansa, sekä pohtimaan miten tästä kriisistä selvitään. Kun vaarallinen tilanne kuten koronapandemia puhkeaa, organisaatioissa nousee esiin kriisijohtamisen tärkeys. Kriisijohtaminen nähdään prosessina, joka on osa organisaation normaalia päivittäistä toimintaa. Kun johtajat tiedostavat kriisien olemassaolon mahdollisuuden organisaatioissa ja ohjaavat he organisaatioita selviytymään kriiseistä tehokkaasti. Kriisijohtajilta vaaditaan erilaisia rooleja, joiden avulla he voivat auttaa organisaatiota selviytymään ja mahdollisesti oppimaan kriiseistä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkimuksen osallistuneiden henkilöiden avulla kriisijohtajan rooleja, jotka ovat koronapandemian johdosta nousseet esiin sekä kuvailla kriisin vaiheita. Tutkimuksen avulla pyritään luomaan ymmärrystä kriisijohtamisen ilmiöstä koronapandemian kontekstissa. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineisto tutkimukseen kerättiin haastatteluiden avulla ja haastattelukutsu julkaistiin lokakuussa 2021 sosiaalisen median kanavissa sekä myöhemmin suorilla yksityisviesteillä LinkedInin kautta. Empiirinen osuus tutkimuksessa koostui viidestä puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastateltavat olivat esimies, henkilöstöjohtamisen ammattilaisen tai johtajan asemassa olevia henkilöitä. Haastateltavat edustivat ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-alaa. Teorialähtöistä sisällönanalyysia käytettiin tutkimuksen aineiston analysoinnissa.

Tutkimuksen tuloksia peilattiin ensin teoriaan, poimimalla haastateltavien vastauksista asioita, jotka viittasivat sekä kriisin vaiheisiin että kriisijohtajan rooleihin. Dirani ym. (2020) esittämät viisi kriisijohtajan roolia havaittiin tuloksissa. Haastateltavat korostivat erityisesti kriisin aikana johtajan tärkeimmiksi rooleiksi viestinnän ja tavan kertoa asiat selkeästi ja perusteellisesti. Kriisin aiheuttama tietämättömyydentunne, rajallinen ja muuttuva tieto koettiin haasteeksi kriisin johtamisessa. Kriisi sai organisaatiot muuttamaan toimintaansa, joko kriisisuunnitelman avulla tai liiketoiminnan muutoksella. Tässä nousi esiin kriisijohtajan ominaisuus ongelmaratkaisukeskeisyys.

Tutkimustuloksista nousi esiin neljä roolia johtajalle, jotka olivat rohkea, karismaattinen, empaattinen ja realistinen. Lisäksi tutkimustuloksista paljastui neljä roolia myös henkilöstöjohtamisen ammattilaisille: tukija, yhteyshenkilö, hyvinvoinnin varmistaja ja linkki esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tutkimustulosten valossa kriisijohtaminen koetaan tärkeäksi, mutta sen prosessimaisuus ja osallisuus jokapäiväisessä toiminnassa jää usein huomioimatta.

Avainsanat: kriisijohtaminen, koronapandemia, kriisi, roolit, henkilöstöjohtaminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Kriisi ja kriisijohtaminen	11
2.1	Kriisin määritelmä	11
2.2	Kriisijohtaminen	13
2.2.1	Kriisin vaiheet	17
2.2.2	Organisaation keinot kriisistä selviytymiseen	20
3	Johtajan ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooli kriisissä	24
3.1	Kriisijohtajan ominaisuudet	24
3.2	Kriisijohtajan viisi roolia	27
3.3	Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten monet roolit kriisissä	31
4	Tutkimuksen metodologiset valinnat	38
4.1	Laadullinen tutkimus	38
4.2	Aineistonkeruu	39
4.2.1	Aineistokeruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu	40
4.2.2	Analyysimenetelmä	41
5	Tutkimustulokset	45
5.1	Mitroffin viisi kriisinvaihetta	45
5.2	Kriisijohtajan viisi roolia	51
5.2.1	Järjenääni	51
5.2.2	Teknologian käytön mahdollistaja	52
5.2.3	Emotionaalisen tasapainon ja työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistaja	53
5.2.4	Innovatiivisen viestinnän kehittäjä	55
5.2.5	Organisaation taloudellisen hyvinvoinnin ylläpitäjä	57
5.3	Tuloksien yhteenveto	58
6	Lopuksi	62
6.1	Johtopäätökset	62

6.2 Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys	66
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	67
Lähteet	70
Liitteet	75
Liite 1. Haastattelukysymykset	75

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Mitroffin viisi kriisin vaihetta (Mukaillen: Mitroff 1988, 19)	17
Kuvio 2. Kriisijohtajan viisi roolia (mukaillen Dirani ym. 2020)	28
Kuvio 3 Johtajan ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolit tutkimustulosten mukaan	66

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Haastateltavien koodaukset	43
--	----

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Organisaatiot kohtaavat erilaisia kriisejä koko liiketoimintansa elinkaaren aikana. Kriisit kuvaillaan usein suunnittelemattomiksi, yllättäviksi, vaativiksi ja ne aiheuttavat paljon tietämättömyyttä ja epävarmuutta ihmisten keskuudessa. (Seeck 2009, 5; Osmanagić-Bedenik 2020, 109.) Kriisejä ovat esimerkiksi ympäristöuhat, taloudelliset romahdukset, terrori-iskut, epidemiat ja hyökkäykset (Boin & t'Hart 2007, 43). Erilaisia maailmalla vallitsevia kriisejä ovat olleet esimerkiksi Yhdysvalloissa erilaiset hurrikaanit kuten Katrina ja Rita, jotka aiheuttivat massiivista tuhoa osavaltioille ja kuolonuhreja (Premeaux & Breaux 2007, 40). Organisaatiot ovat kohdanneet myös kyberhyökkäyksiä. Kesäkuussa 2017 Maerskiin ja moniin muihin yrityksiin kohdistui kyberhyökkäyksiä. Haittaohjelma eli virus aiheutti tietojärjestelmien kaatumisen, joka vaikeutti yritysten toimintaa ja aiheutti suuret rahalliset menetykset yrityksille. (Los Angeles Times 2017) Myös erilaisia pandemioita on koettu maailmanlaajuisesti. Viimeisiä pandemioita ovat olleet esimerkiksi Lintuinfluenssa ja Ebolavirusinfektio, jotka levisivät ihmiskontaktin ja pisaratartunnan kautta (Tays 2021). Kumpikaan pandemioista ei kuitenkaan hallinnut ja vaikuttanut näin voimakkaasti ympäri maailman kuin koronapandemia.

Koronapandemia kriisinä on vaikuttanut maailmanlaajuisesti eri puolilla maailmaa. Maailmanlaajuinen koronapandemia on järjestyttännyt maailmaa jo yli kahden vuoden ajan, ja sen vaikutukset jatkuvat edelleen. Koko kriisi sai alkunsa joulukuussa 2019, kun Kiinassa havaittiin ensimmäisiä koronaoireisia henkilöitä. Aluksi suurin osa valtioista lähti hillitsemään tilannetta rajoittamalla matkustamista Kiinaan. Koronavirus kuitenkin ehti levitä nopeasti ympäri maailmaa, pakottaen valtioiden päättäjät ja johtajat tekemään isoja muutoksia ja linjauksia vanhoihin toimintatapoihin. (Iltalehti 2020.)

Ensimmäinen Suomessa todettu koronatartunta oli Ivalossa, kiinalaisella turistilla tammikuun 29. päivänä 2020. Koronapandemia alkoi levitä Suomessa laajasti maaliskuussa 2020. (Iltalehti 2020.) WHO (2020) määrittä 11.3.2020 koronan maailmanlaajuiseksi pandemiaksi. Yleisesti määriteltynä pandemia tarkoittaa laajaa tapahtumaa, joka voi aiheuttaa massiivisia tuhoja sekä kuolleisuutta (Dietz & Black 2012, 57). WHO (2020) ohjeisti maita seuraamaan, testaamaan, hoitamaan, eristämään ja jäljittämään altistuneita, jotta voitaisiin estää ja vähentää tartuntoja. Suomessa hallitus ja

tasavallan presidentti Sauli Niinistö totesivat 13.3.2020 Suomen olevan poikkeusoloissa koronapandemian vuoksi. Myös valmiuslaki otettiin tällöin Suomessa käyttöön. (Eduskunta 2022.) Hallituksen rajoitukset olivat jopa niin radikaaleja, että Uudenmaan alue eristettiin kokonaan maaliskuussa 2020 (Iltalehti 2020). Erilaisia rajoittamistoimenpiteitä koskevia linjauksia tehtiin hallituksen toimesta läpi vuosien 2020–2022. Linjaukset ja rajoitukset koskivat erityisesti kolmea toimialaa; ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-alaa. Ravintola-alalla rajoitettiin aukioloaikoja ja asiakaskapasiteetteja, jotta voitiin toimia turvallisesti. Ihmisiä kehoitettiin välttämään matkailua laajasti. Tämä vaikeutti matkailualan toimintaa, sillä asiakkaita ei ollut. Koska suuria ihmisjoukkoja yritettiin välttää, joutuivat myös tapahtuma-alan yritykset kriisiin. Suurin osa tapahtumista jouduttiin perumaan vuosina 2020–2021.

Koska kriiseistä on tulossa osa organisaatioiden normaalia arkea, on kriisijohtaminen ja siihen panostaminen ajankohtaista. Erilaiset uhat, vaaralliset tapahtumat ja kriisit ovat haastavia ja ne tuovat erityisesti esiin kriisijohtamisen tarpeen. Kriisijohtaminen on vaikeasti määriteltävä ilmiö ja sille on monenlaisia määritelmiä. Kriisijohtaminen voidaan määritellä ajattelutavaksi ja prosessiksi jokapäiväisellä tasolla. Kriisijohtamisella tähdätään ajamaan organisaation päätöksiä ja tekoja. (Pearson ym. 1997, 52.) Seeck (2009, 5) kuitenkin painottaa, että organisaatioiden on otettava kriisijohtaminen huomioon jo ennen kriisin puhkeamista. Hänen mukaansa kriisitilanteen puhjetessa organisaatio ainoastaan siirtyy eri toimintavaiheeseen kriisijohtamisessa.

Kriisitilanteiden aikana organisaation johtamiskulttuuri paljastuu parhaiten (Seeck 2009, 6). Toisin sanoen kriisit tuovat pinnalle organisaation johtamistavat paremmin kuin mikään muu tilanne. Erilaiset kriisitilanteet ja niiden johtaminen voivat tuottaa vaikeuksia johtajille. Kriisistä riippuen johtaja voi joutua hyödyntämään eri tiimejä kriisin ratkaisemisessa. Johtaja voi esimerkiksi pyrkiä kokoamaan sellaisen tiimin, jonka henkilöt tulevat kaikki erilaisista taustoista. Tällöin monimuotoisuus tiimissä lisääntyy, minkä seurauksena kriisitilanteissa voidaan löytää useampia ratkaisuja haasteisiin. Kun kriisijohtaminen on jatkuvaa ja täyspäiväistä työtä organisaatiossa, on se tarpeeksi tehokasta (Seeck 2009, 7). Tehokkaaseen johtajuuteen voidaan Dietzin ja Blackin (2012, 77, 63) mukaan vaikuttaa myös silloin, kun otetaan kriisijohtaminen osaksi toimintaa jo ennen kriisin puhkeamista. Kriisistä selviytyminen vaatii kriiseihin varautumista ja kriiseistä selviytymiseen tarvitaan kriisijohtajuutta. Tästä syystä kriisitilanteissa korostuu johtajat ja heidän roolinsa.

Tässä tutkimuksessa kriisijohtamista tarkastellaan koronapandemian kontekstissa. Maailmanlaajuinen koronapandemia on korostanut organisaatioiden tarvetta pohtia nykyisiä toimintatapoja ja ohjeita esimiehille kriisin hallitsemiseksi. Tämän johdosta tutkimuksessa päätettiin tutkia johtajien rooleja ja organisaation toimintaa kriisijohtamisessa. Aiheen ajankohtaisuus ja käytännönläheisyys luovat kiinnostusta aiheeseen. Oletettavasti, kriiseihin varautumalla ja erilaisiin skenaarioihin kouluttautumalla saadaan kriisin seuraamuksia pienennettyä, tai parhaimmillaan vältetään koko kriisi. Tähän vaikuttaa paljon myös johtaja ja hänen roolinsa. Tässä työssä on tarkoituksena osoittaa johtajan ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten avulla rooleja niin kriisin aikana, sen jälkeen ja ennen kriisiä. Kriisijohtaminen on aiheena laaja ja monimutkainen, ja tämä tutkimus on vain yksi näkökulma aiheeseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtajan roolia kriisijohtamisessa ja kuvata kriisiä koronapandemian aikana sekä muodostaa ymmärrystä kriisistä ilmiönä koronapandemiassa. Tavoitteena on myös tuottaa lisäarvoa kriisijohtamiseen keskittyville tutkimuksille. On tarpeellista tutkia yhteiskunnallisesti poikkeavia tilanteita, jotta voidaan jatkossa varautua mahdollisiin kriiseihin paremmin.

Tutkimuksessa on kaksi pääkysymystä:

Mikä on johtajan ja henkilöstöammattilaisten rooli kriisin aikana?

Mitä ominaisuuksia ja piirteitä johtajalta odotetaan kriisijohtamisessa?

Koronapandemia on muodostanut uuden ulottuvuuden kriisijohtamiselle, jota ei aiemmin ole juuri tutkittu. Viime vuosikymmenten pandemioista, korona on laajin ja pitkäkestoisin pandemia. Organisaatioihin ja toimialoihin koronapandemia on vaikuttanut eri tavalla ja eri laajuudella. Osa yrityksistä on pääsyt kukoistamaan koronapandemian aikana, ja osa taas on joutunut ahdinkoon tilanteen vuoksi. Tämä tutkimus rajautuu tutkimuksen osallistujien roolien sekä toimialan mukaan. Tutkimuksen kohteeksi on valittu kolme toimialaa, joihin koronapandemia on iskenyt ikävästi ja näissä toimiviin esimiehiin. Nämä kolme valittua toimialaa ovat ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-ala. Tutkimus on rajattu keskittymään esimiehiin, henkilöstöjohtamisen ammattilaisiin ja johtajiin sekä heidän näkemyksiinsä kriisijohtamisesta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi viidestä pääluvusta. Luvussa 2 perehdytään tutkimuksen teoriaan kriisin ja kriisijohtamisen näkökulmasta. Luvun tavoitteena on antaa parempi ymmärrys kriisin ja kriisijohtamisen käsitteistä. Tässä luvussa esitellään myös kriisijohtamisen viisi kriisivaihetta. Luvun lopussa käsitellään erilaisia lähestymistapoja, jotka tutkimuksien mukaan auttavat organisaatioita hallitsemaan ja selviämään kriiseistä tehokkaammin.

Luvussa 3 selvitetään johtajien rooleja, sekä kriisijohtajan, että henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Luvun avulla pyritään luomaan parempi käsitys millaisia ominaisuuksia ja rooleja kriisijohtajilta vaaditaan kriisijohtamisessa. Lisäksi luvussa esitellään Diranin ym. (2020) mukaiset viisi kriisijohtajan roolia, joita hyödynnetään myöhemmin myös tutkimustuloksien tarkastelussa. Luvun lopussa tarkastellaan myös henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolia kriisissä. Nämä roolit on pyritty esittämään ensin Diranin ym. (2020) roolien avulla ja tämän jälkeen muissa tutkimuksissa nousseiden roolien avulla.

Tutkimuksen metodologinen osuus esitellään luvussa 4, jossa käydään läpi tutkimuksen toteutustapa, aineiston keruu ja haastatteluiden sisältö. Menetelmäluvun avulla kuvataan ja perustellaan tutkimuksessa tehdyt valinnat. Tarkoittaen, että koko tutkimusprosessi käydään vaihe vaiheelta perusteellisesti läpi, jotta kokonaiskuva on tarpeeksi läpinäkyvä ja selkeä.

Tutkimustuloksia tarkastellaan haastateltavien kokemusten ja vastauksien avulla luvussa 5. Luvussa käydään tulokset läpi ensin Mitroffin viiden vaiheen teorian kautta, jonka jälkeen tulokset analysoidaan vielä peilaten Dirani ym. (2020) kriisijohtajien viiteen rooliin. Luvun avulla tarkastellaan, miten viiden vaiheen teoria on tullut organisaatioissa esiin. Kriisijohtajien viiden roolin avulla taas pyritään selvittämään tulevatko nämä roolit esiin tässä tutkimuksessa, ja jos tulevat niin miten. Luvun lopussa tutkimustulokset käydään yhteenvetona läpi.

Luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, konkretisoidaan löydökset, sekä esitetään mahdollisia ideoita ja jatkotutkimusehdotuksia kriisijohtamiselle. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta ja eettisyyttä. Työn lopuksi esitellään tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteet.

2 Kriisi ja kriisijohtaminen

2.1 Kriisin määritelmä

Kriisi on vaikeasti määriteltävä monitahoinen ilmiö, ja tutkijat määrittelevät toisistaan poikkeavin tavoin kriisit, katastrofit, uhat ja äärimmäiset tapahtumat. Osa tutkijoista määrittää kaikki edellä mainitut asiat erikseen, ja osa taas käsittelee niitä samana ilmiönä. Kovoort-Misran (1995, 143) mukaan kriisit ovat tapahtumia, jotka uhkaavat organisaation tavoitteita tai selviytymistä. Osmanagić-Bedenik (2020, 109) lisäsi tähän määritelmään vielä, että kriisi tavoitteiden vaarantamisen lisäksi, tuottaa epämääräisiä tuloksia organisaatiossa. Kun taas Boin ja T'Hart (2007, 42) kuvailevat katastrofia kriisiksi, jolla on tuhoisa loppu. Eli heidän mukaansa katastrofi ja kriisit ovat eri asioita. Heidän kuvailustansa ilmenee, että molemmat tapahtumat tarkoittavat eri asiaa ja että kriisin johtaessa tuhoisaan lopputulokseen, on se silloin vasta katastrofi. Kriisit koostuvat monista eri syistä, joiden yhteisvaikutus aiheuttaa ajan myötä uhan, jolla on mahdollisuus tuhoisiin vaikutuksiin (Boin ym. 2007, 46). Osmanagić-Bedenik (2020, 111) on myös samaa mieltä Boin ym. (2007, 46) kanssa, että kriisi ei ole yksittäinen tilanne tai tapahtuma, vaan yhdistelmä erilaisia tapahtumia ja syitä. Kovoort-Misra (1995, 147) huomioi tämän lisäksi, että yksi kriisi voi laukaista lisää kriisejä, ja monta eri kriisiä voi olla käynnissä samanaikaisesti.

Usein kriisi on suunnittelematon ja ei-toivottu prosessi, jonka kesto ja vaikutus on tietämätön (Osmanagić-Bedenik 2020, 109). Huhtala ja Hakala (2007) painottavat, että kriisi vaati aina ratkaisuja ja viestintää. Tämä näkyy erityisesti kriisijohtajien kohdalla, sillä heidän on tehtävä päätökset nopeasti. Seeck (2009, 5) taas puolestaan kuvaa kriisiä yllättäväksi ja vaativaksi tilanteeksi. Kriisin yllättävyys voi hänen mukaansa yllättää jopa koko yhteiskunnan tai globaalin yhteisön.

Kriisin voi aiheuttaa ympäristöuhat, luonnonkatastrofit, taloudelliset romahdukset, hyökkäykset, terrori-iskut, panttivanki tilanteet, epidemiat, tehdasräjähdykset, infrastruktuuriongelmat ja organisaation rappeutumisen. Näiden äärimmäisten tapahtumien yhtenäisenä tekijänä on se, että ne aiheuttavat mahdottomat olosuhteet henkilöille, jotka pyrkivät vailla riittävää tietoa syistä ja seurauksista hallitsemaan, vastaamaan sekä tekemään kiireellisiä päätöksiä. (Boin ym. 2007, 43.) Kriiseissä perussäännöt ovat usein epäselviä ja ne haastavat päätöksentekijöitä heidän

päätöksissäänsä ja uskomuksissaan (Smith & Elliott 2007, 526). Mitä suurempaan yleisöön vaara vaikuttaa, sitä syvemmälle kriisi menee. (Boin ym. 2007, 43.)

Vaikka Quarantellin ym. (2007, 37) mukaan kriisit jakavat tiettyjä samoja ulottuvuuksia ja elementtejä, eivät ne Burnettin (1998, 476) mukaan ole kaikki kuitenkaan samanlaisia, jonka vuoksi niihin ei tulisi vastata samalla tavalla. Kriisin piirteet, minkälainen kriisi on kyseessä ja miten suureen yleisöön se vaikuttaa, ovat juuri kriisin ulottuvuuksia ja elementtejä. Burnett (1998, 479) on vielä nostanut neljä kriisille tyypillistä ominaisuutta, jotka on listattu tähän alle. Myös muiden tutkimuksien määrittelyissä nämä ominaisuudet nousevat esiin.

Burnett (1998, 479) nostaa neljä ominaisuutta, jotka ovat tyypillisiä kaikille kriiseille:

1. kriisit määritetään yksilöllisten käsitysten perusteella, objektiivisten tosiasioiden sijaan
2. kriisien ratkaiseminen tehdään usein lyhyen ajan sisällä
3. niitä on vaikea hallita ympäristön rajallisen hallinnan vuoksi
4. yhden osaston kriisi vaikuttaa myös kaikkiin organisaation muihin osastoihin

Kriisien sattuessa pohditaan ensin, keneen kriisi vaikuttaa ja millainen kriisi on kyseessä, jotta osataan vastata kriisiin oikealla tavalla. On huomioitava, että panttivanki tilanteessa kriisiin vastaaminen ja hallinta eroaa esimerkiksi taloudelliseen romahdukseen vastaamisessa. Ensimmäisessä kyse voi olla yhdestä henkilöstä tai ryhmästä, kun taas toisessa tilanteessa kyse voi olla ryhmästä, organisaatiosta tai jopa monesta eri valtiosta, jota asia koskee. Näin ollen varatoimenpiteet ja kriisiin vastaaminen eroavat, kriisistä riippuen.

Miten sitten kriisejä lähdetään selvittämään, tutkimaan ja seuraamaan? Kriisijohtamisen avulla organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa kriisin etenemiseen ja sen lopputuloksiin. Johtamisella voidaan parhaimmassa tapauksessa ehkäistä kriisiä syntymästä tai pahimmassa tapauksessa mahdollistaa kriisin puhkeaminen. Seuraavaksi käydään läpi, mitä kriisijohtaminen eri tutkijoiden mukaan tarkoittaa ja mitä sen avulla voidaan tehdä ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Kriisijohtamista kuvaillaan lisäksi kriisi vaiheiden mallin kautta.

2.2 Kriisijohtaminen

Kriisijohtaminen korostaa ennakoinnin ja riskienhallinnan tärkeyttä. Varautumisesta huolimatta kriisit voivat yllättää organisaation. (Boin, 't Hart & Kuipers 2018, 24.) Osmanagić-Bedenik (2020, 111) määrittelee kriisijohtamisen toiminnaksi, jonka tarkoituksena on hallita vaarallinen tilanne ja suunnitella sekä toteuttaa toimenpiteitä perustavoitteiden turvaamiseksi. Riskienhallinnan avulla organisaatioissa pyritään juuri tähän. Pearson ym. (1997, 52) taas määrittävät kriisijohtamisen ajattelutavaksi ja prosessiksi jokapäiväisellä tasolla, minkä tarkoituksena on ajaa organisaation päätöksiä ja tekoja. Voidaan siis todeta, että kriisijohtaminen on vaikeasti määriteltävä ilmiö.

Edellä mainituissa kolmessa määritelmässä toistuu kuitenkin samoja elementtejä kuten prosessi tai toiminnallisuus kriisin tai uhan hallitsemiseksi. Myös toimenpiteet ja päätöksenteko korostuvat kriisijohtamisen määritelmissä. Näissä mainituissa määritelmissä kuitenkin vain Pearson ym. (1997, 52) korostavat sen olevan prosessi jokapäiväisellä tasolla, eli kriisijohtaminen on heidän mukaansa osa johtamista joka päivä. Kriisijohtaminen voidaan kiteyttää edellä mainittujen lähteiden perusteella olevan kriisin hallitsemisen prosessi, jonka avulla ennakoidaan, suunnitellaan, toteutetaan ja ajetaan organisaation päätöksiä ja toimenpiteitä sekä hyväksytään kriisien sattumisen väistämättömyys, unohtamatta kuitenkaan perustavoitteiden turvaamista.

Kriisit eivät pelkästään tapahdu, vaan ne kehittyvät ja sen vuoksi tätä näkökulmaa korostetaan paljon kriisijohtamisessa. Seeck (2009, 5) painottaakin, että vaikka kriisi on yllättävä ja se usein yllättää koko organisaation, ei kriisijohtaminen ala vasta kriisin sattuessa, vaan silloin ainoastaan siirrytään eri toimintavaiheeseen. Kriisijohtaminen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa kaikissa kriisin vaiheissa. Kriisijohtaminen on jatkuvaa ja jokapäiväistä työtä, ja kriiseihin valmistautuminen on kriisijohtamisen kulmakivi. (Burnett 1998, 476; Osmanagić-Bedenik 2020, 111). Kriisijohtamisen toimimisen kannalta onkin Mitroffin (2000, 30) mukaan tärkeää, että kriisijohtaminen ei olisi pelkkä oma erillinen toiminto, vaan sen tulisi olla osa kaikkia organisaation toimintoja. Koska kriisijohtaminen on toimintaa ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen, vaaditaan johtajilta ja kriisiryhmän jäseniltä paljon ammattitaitoa, tietoa ja aikaa. Johdolta myös odotetaan kriisitilanteissa hyvää johtajuutta, kriisihallintakykyä, jatkuvaa tilannekuvan rakentamista ja viestintätaitoja. (Seeck 2009, 5.)

Hargis ja Watt (2010, 83) korostavat kriisijohtamisessa kriisisuunnitelman tärkeyttä. Heidän mukaansa jokaiselta organisaatiolta edellytetään kriisisuunnitelmaa, jota tulisi säännöllisesti päivittää. Kriisisuunnitelma nähdään yhtenä työkaluna, jonka avulla voidaan selviytyä kriisistä. Kriisisuunnitelmaan valmistautuminen ja kriisisuunnitelman päivittäminen säännöllisesti on tärkeää suunnitelman toimimisen kannalta. (Kovoor-Misra 1995, 155.) Pearson ym. (1997, 52) ovat taas sitä mieltä, että organisaatiot, joissa kriisisuunnitelma ja kriisitiimit ovat olemassa, eivät välttämättä aina kuitenkaan ole riittävän valmistautuneita kriiseihin. He toteavat, että monet organisaatiot, jotka uskovat johtavansa kriisejä, usein vain siivoavat jälkiään kriisin sattuessa. Toisin sanoen, jotkut organisaatiot kokevat johtavansa kriisejä, koska niillä on kriisisuunnitelmat valmiina, kun tosiasiaassa ne aloittavat kriisijohtamisen vasta kun kriisi on käsillä. Syitä tälle voi olla monia esimerkiksi organisaatiossa voidaan ajatella, että pelkkä kriisisuunnitelman olemassaolo on itsessään riittävää kriisijohtamista. Silloin resursseja ei käytetä enempää suunnitelman päivittämiseen tai kehittämiseen.

Pearson ym. (1997, 52) korostavat kriisijohtamisen tavoitteena olevan auttaa organisaatiota tunnistamaan uhat tai johtamaan ja hallitsemaan tehokkaammin niitä kriisiytyneitä tilanteita, jotka ovat käynnissä. Tähän tavoitteeseen päästään, kun organisaation ylin johto aktiivisesti tukee ja osallistuu kriisien käsittelyyn ennen kuin kriisit oikeasti puhkeavat. Osmanagić-Bedenik (2020, 111) toteaaakin kriisijohtamisen kulmakiveksi valmistautumisen, jolloin varoitussignaaleihin kiinnitetään herkästi erityistä huomiota. Täten, organisaation normina edellytetään valppautta. Organisaation kulttuurin syvästi juurtuneet arvot vaikuttavatkin parhaissa tapauksissa organisaation tapaan kohdata kriisitilanteet (Pearson ym. 1997, 52–53). Tällöin organisaatiossa vaalitaan turvallisuutta taloudellisen tuoton ohella ja työskennellään yhteisten arvojen mukaisesti. Arvot usein vaikuttavat päätöksentekoon etenkin epävarmoina aikoina, ja niiden peilaaminen toimintaan on välttämättömyys kriisijohtamisessa. Kovoor-Misran (1995, 155) mukaan kriisivalmiuden jatkuvuuden takaamiseksi organisaatiossa on tuettava organisaation kriisivalmiutta palkitsemisjärjestelmän avulla. Hän toteaa, että kriisivalmius on sisällytetty eri työtehtäviin ja näitä valmiuksia on arvioitava säännöllisesti. Kun kriisin varautuminen on otettu mukaan palkitsemisjärjestelmään tarkoittaa se organisaation näkökulmasta esimerkiksi sitä, että valmius kriisiin paranee. Palkitsemalla työntekijöitä varoitussignaalien huomioimisesta ja huonojen uutisten

raportoinnista, saadaan aikaiseksi tehokkaasti parannuksia kriisiin varautumisessa. (Kovoor-Misra 1995, 155.)

Monet organisaatiot valmistautuvat uhkiin miettimällä valmiiksi mahdollisia hypoteettisia kriisiytyviä tilanteita, joita organisaatio voi kohdata. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten nämä vaikuttavat organisaation liiketoiminnalliseen ytimeen. Organisaatiot varautuvat eri skenaarioiden avulla kriiseihin, jotka ovat ominaisia ja yleisiä organisaation omalla alalla. (Pearson ym. 1997, 54.) Kun halutaan selvittää erilaisia lopputulemia tulevaisuudelle, käytetään skenaarioita apuna. Skenaariot koostuvat narratiivijoukoista, joiden avulla tähdätään määrittämään suunnitelmia ja päämääriä tulevaisuudelle. (Palermo 2018, 4.) Muodostamalla tarinoita skenaarioiden avulla, yhdistetään nykyhetken todellisuus tulevaisuuden kuvailuun, ja näin havainnollistetaan erilaisia päätöksiä ja niiden seuraamuksia. Tietyn tilanteen vallitessa haasteet, ongelmat ja mahdollisuudet tulevaisuudelle ilmenevät skenaarioiden avulla. (Glenn & Gordon 2003, 3–5.) Esimerkiksi lentoyhtiöt varautuvat lento-onnettomuuksiin, taloudelliset instituutiot varautuvat kyberhyökkäyksiin tai informaatiovuotoon ja elintarvikevalmistajat varautuvat elintarvikkeiden pilaantumiseen (Pearson ym. 1997, 54). Tätä lähestymistapaa voidaan pitää loogisena ja tilanteeseen sopivana toimintatapana. Kaiken kaikkiaan organisaation kulttuurilla on kriisiin varautumisessa iso merkitys.

Pearson ym. (2007, 308–310) nostavat esiin, että organisaation kulttuuri voi vaikuttaa signaalien havaitsemiseen negatiivisesti. Tiedyt kulttuurit voivat johtaa siihen, että signaalit jätetään huomiotta tai ne väärinymmärretään tai tietoa piilotellaan. Jos organisaatioissa rangaistaan ilmiannoista, vaikuttaa se negatiivisesti, jolloin havaituista signaaleista ei raportoida. Tähän voidaan vaikuttaa johtajuudella, eli johtaja kannustaa ja rohkaisee raporttien tekemistä sekä tuo esiin raportoinnin tärkeyttä tulevaisuudelle. Lisäksi voidaan tuoda esiin raportoinnin turvallista anonyymiyttä, jolloin työntekijät uskaltavat raportoida asioista. Myös kouluttamalla erilaisia mahdollisia skenaarioita, sekä ottamalla mukaan muiden samankaltaisten yritysten mahdollisia skenaarioita, voidaan saada aikaan organisaatio, joka osaa tulkita ja huomioida sekä heti raportoida mahdollisista varoitussignaaleista. (Pearson ym. 2007, 308–310.)

Parhaiten valmistautuneet organisaatiot kokoavat kriisiportfolioon kriiseistä, jotka vaativat erilaisia toimenpiteitä. Tämän kaltaiset organisaatiot ajattelevat, keskustelevat,

suunnittelevat ja soveltavat lähestymistapoja erilaisten skenaarioiden mukaisesti. Vaikka tämä lähestymistapa saattaa vaikuttaa resurssien tuhlaamiselta ovat tutkimukset osoittaneet, että kriiseihin syvällisesti valmistautuminen kannattaa. (Pearson ym. 1997, 54–55.) Kriisiskenaarioiden soveltaminen ja kehittäminen eivät kuitenkaan tee organisaatiota täydelliseksi, mutta ne osoittavat johtavan selkeämpään ajatteluun ja tasaisempaan toimintaan kriisien sattuessa (Pearson ym. 1997, 53). Kun skenaarioiden avulla on kehitetty erilaisia mahdollisia kriisejä organisaatiolle, ovat ne paremmin varautuneita erilaisiin tilanteisiin. Tämän vuoksi, ottamalla kriisijohtamisen menettelytavat mukaan toimintaan, organisaatiot parantavat brändi-imagoaan, tuotteiden laatua ja tuotannon turvallisuutta. (Pearson ym. 1997, 60.) Organisaatiot ovat siis käyneet läpi mahdollisia skenaarioita, ja täten mahdollistaneet eri asioiden parantamisen, kuten tuotteiden laadun.

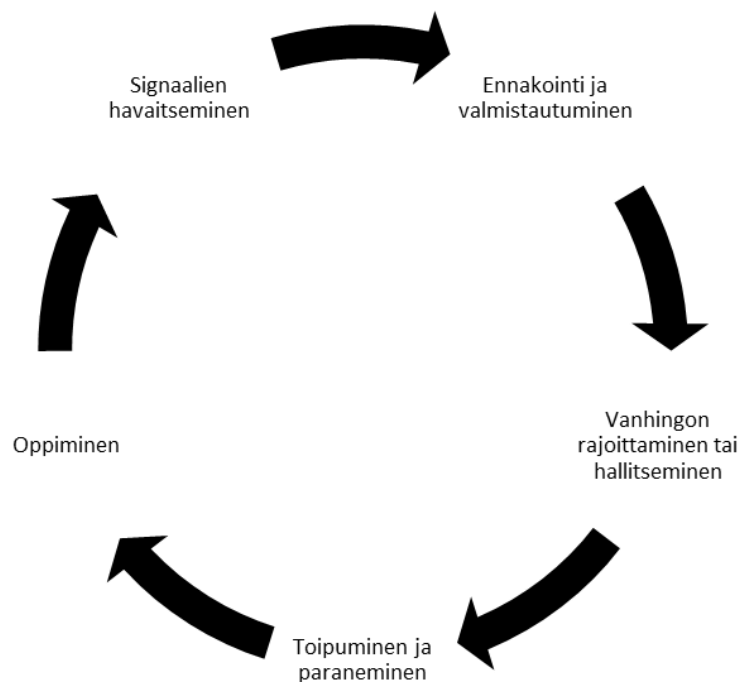
Hargis ja Watt (2010, 83) tulkitsevat kriisijohtamisen myös tehokkaana jatkuvana oppimisen prosessina. Kun johtajat ovat avoimia mahdollisuuksille parantaa organisaation kriisisuunnittelua oppimalla muiden organisaatioiden menestyksestä tai virheistä, tehostavat he oppimista. Myös Wooten ja James (2008, 355) korostavat kriisijohtamisen kulmakivenä olevan oppiminen ja kehittyminen. Tämä näkökulma korostuu myös Mitroffin (1988) kriisijohtamisen viiden vaiheen teoriassa. Tosin Mitroffin teoriassa jatkuvaa oppimista tarkastellaan organisaation omien tekojen näkökulmasta. Yhdistämällä Hargis ja Wattin sekä Mitroffin ajattelutavat kriisijohtamisesta oppimisen prosessina, saadaan todennäköisesti parempi valmius kriisisuunnitteluun ja kriisijohtamiseen.

Kriisien nähdään usein etenevän eri vaiheiden kautta ja kriisijohtamista työelämän näkökulmasta alettiin tutkimaan vasta 1970 ja 1980-luvun taitteessa. Steven Fink oli ensimmäinen tutkija, joka tunnisti kriisijohtamisella olevan eri vaiheita, jotka seuraavat toisiaan. Hän kehitti kriisin elämänsykli -nimisen kriisijohtamismallin. (Griffiths 2021, 12,15.) Muita tunnettuja kriisijohtamisen tutkijoita ja eri mallien kehittäjiä ovat Mitroff ja Wooten. Tässä tutkimuksessa keskitytään ja tutustutaan Mitroffin viiden vaiheen malliin, sillä se on kriisijohtamisen tutkimuksissa käytetyin. Seuraavassa alaluvussa käydään läpi nämä viisi eri vaihetta ja niiden erityisominaisuuksia.

2.2.1 Kriisin vaiheet

Modernin kriisijohtamisen isäksi kutsuttu Ian I. Mitroff kehitti oman kriisivaiheen teorian kriisijohtamiselle, jonka malli sisältää viisi eri vaihetta. Mallissaan hän käytti hyödyksi aiempia kriisijohtamisen malleja kuten PPRR mallia (eng. *preparation, preparedness, recovery, response*) ja MPRR (eng. *mitigation, preparation, response, recovery*). Suomennettuna ensimmäinen malli on ennakointi, valmistautuminen, toipuminen ja reagointi ja toinen malli on lieventäminen, valmistautuminen, toipuminen ja reagointi. Omassa mallissaan Mitroff päätti yhdistää ennakoinnin ja valmistautumisen yhdeksi omaksi kokonaisuudeksi sekä lisäsi vielä malliinsa signaalien havaitsemisen ja oppimisen. (Penuel ym. 2013, Jabeen 2018, 25–26 mukaan.)

Mitroffin viisi vaihetta ovat signaalien havaitseminen, ennakointi ja valmistautuminen, vahingon rajoittaminen, toipuminen ja paraneminen, ja viimeisenä oppiminen. Vaiheet on havainnollistettu kuvio 1 avulla. Ensimmäinen ja toinen vaihe nähdään proaktiivisina näkökulmina kriisijohtamiseen, kun taas kolme muuta reaktiivisena näkökulmana. Proaktiivinen näkökulma tutkii organisaation valmistautumista kriisitilanteeseen, kun taas reaktiivinen näkökulma käsittelee organisaation toimia kriisitilanteen sattuessa. (Penuel ym. 2013, 628, Jabeen 2018, 24–25 mukaan.)



Kuvio 1 Mitroffin viisi kriisin vaihetta (Mukaillen: Mitroff 1988, 19)

Ensimmäinen vaihe on signaalien havaitseminen. Ennen kun kriisi tapahtuu, lähettää se jo varoittavia signaaleita sen tulosta (Mitroff 1988, 18; Hensgen ym. 2003, 68). Kriisijohtajien on oltava valppaita ja otettava huomioon varoittavat signaalit, jotka viestivät mahdollisesta kriisistä (Wooten & James 2008, 356). Organisaation kulttuuri usein määrittelee sen, miten toimitaan ja reagoidaan näihin ennenaikaisiin varoitussignaaleihin. Toiset organisaatiot ottavat ne huomioon ja toimivat niiden mukaisesti, kun taas toiset jättävät ne huomioimatta, sulkevat silmänsä ja tukahduttavat varoitukset. Osa organisaatioista tekee heti tarvittavat toimenpiteet ja osa taas yrittää peitellä ja kieltää varoitussignaaleita. Usein ne organisaatiot, jotka tukahduttavat ja kieltävät varoitussignaaleita, luottavat koskemattomuuteensa. (Mitroff 1988, 19.) Parhaissa tapauksissa organisaatio osaa huomioida ja tulkita varoitussignaaleita sekä laittaa resurssit oikeille paikoille kriisien estämiseksi ja välttämiseksi. Kun organisaatio jättää varoitussignaaleita huomioimatta, se ei voi toimia nopeasti ja tehokkaasti vahinkojen minimoimisessa. (Pearson ym. 1997, 55.) Tehokas varoitussignaalien havaitseminen ja käsittely ovat tärkeitä, sillä ne ovat kriisien ehkäisemisessä keskeisessä roolissa (Hensgen ym. 2003, 68). Varoitussignaalien havaitseminen on kuitenkin vaikeaa, sillä organisaation toimintaympäristössä on valtava määrä signaaleja. Kuitenkin organisaatiot, jotka ovat parhaiten valmistautuneita, eivät jätä varoitussignaalien havaitsemista ja tulkittamista sattumanvaraana. (Pearson ym. 1997, 55.) Seeck ja Lavento (2009, 83) puoltavat myös tätä näkökulmaa, sillä heidän mukaansa varoitussignaalien havaitseminen vaatii luovaa johtamista, toimintaympäristön seuranta, viestintää sekä hyvää tiedonkulkua. Kriisin leviäminen organisaatiossa estetään paremmin, jos varoitussignaaleita havaitaan ajoissa.

Mallin toinen vaihe on ennakointi ja valmistautuminen. Tässä vaiheessa on tärkeää, että organisaatio on testannut ennakointi- ja valmistautumismekanismia, jotta voidaan välttyä kriisiltä (Mitroff 1988, 19). Hensgen ym. (2003, 68) argumentoivat, että kriisien ehkäisyyn ei riitä pelkkä valmistautuminen vaan organisaation omat ominaisuudet joko vahvistavat tai tukahduttavat varoitussignaaleita, ja näin vaikuttavat kriisin lopputulokseen. Ominaisuuksilla tarkoitetaan tässä organisaation arvoja ja käytänteitä. Toinen vaihe sisältää myös ylimmän johdon sitouttamisen kriisijohtamisen ajattelutapaan, kriisitiimin muodostamisen, arvojen ja strategian levittämisen koko organisaatioon sekä hypoteettisten kriisiskenaarioiden simuloinnin. Ne organisaatiot, jotka toimivat parhaiten ovat kehittäneet ja vahvistaneet säännöllisesti näitä aiemmin mainittuja aktiviteetteja.

Huonosti toimivat organisaatiot taas pyrkivät toisessa vaiheessa vain vaijantamaan sidosryhmien huolia tilanteesta ja kriisistä. (Pearson ym. 1997, 55.) Osaavat kriisijohtajat reagoivat tilanteen mukaisesti, ja heti mihin tahansa heikkoon tunnistettuun signaaliin. Tässä vaiheessa odotetaan, että johtajat valmistautuvat kriisiin ja toisaalta myös mahdollisesti välttävät kriisin. (Wooten & James 2008, 356.) Mitroff (1988, 19) korostaa, että nämä ennakointi- ja valmistautumismekanismit eivät toimi, jos varoittavia signaaleja ei seurata systemaattisesti.

Vahingon rajoittaminen tai hallitseminen on mallin kolmas vaihe. Tämän vaiheen tarkoituksena on vähentää vahinkoja sekä kriisin voimakkuutta, jotta vahingot eivät leviä organisaation niihin toimintoihin, mihin kriisi ei ole vielä pääsyt vaikuttamaan (Mitroff 1988, 19; Pearson ym. 1997, 54; Wooten & James 2008, 356). Toisin sanoen, pyritään rajaamaan kriisin vaikutuksia organisaatiossa. Pearson ym. (1997, 54) mainitsevat organisaatioiden panostavan kriisijohtamisen kolmanteen vaiheeseen eli vahingon hallitsemiseen tai rajoittamiseen. Suurin osa organisaatioista siis ottaa vasta kolmannessa vaiheessa valtaosan kriisijohtamisen resursseista käyttöön. Tässä vaiheessa organisaatio on tietoinen kriisin tulosta ja organisaatio hankkii tarvittavia resursseja. Jotta kriisistä toipuminen ja hallitseminen on mahdollista, edellytetään organisaatiolta selviytymistä kriisin seurauksista. (Kovoor-Misra 1995, 145; Pearson ym. 1997, 56.) Äärimmäisen tärkeää on myös olennaisten hankintojen aloittaminen tai kehittäminen. Olennaisten hankintojen jättäminen vasta kriisin aikana tehtäväksi, on erittäin vaikeaa ja kallista. Tämän vuoksi tehokas kriisijohtaminen edellyttää myös kriisivalmiuksien jatkuvaa kehittämistä ja testaamista, sekä tarvittavien resurssien linjaamista ennen varsinaisen kriisin puhkeamista. (Mitroff 1988, 19; Pearson 1997, 55–56.)

Mallin neljännessä vaiheessa eli toipumis- ja paranemistilassa on oltava käytössä pitkän- ja lyhyentähtäimen toipumiskeinot (Mitroff 1988, 19; Pearson ym. 1997, 56). Näiden toipumiskeinojen käyttöönotto on kriisijohtajien tehtävä. (Wooten & James 2008, 356). Toipumiskeinojen on oltava jo lähtökohtaisesti valmiina kriisin alussa, sillä kriisin aikana näitä on vaikea luoda ja kehittää (Mitroff 1988, 19). Ideaaliseen toipumiseen valmistautuminen vaatii organisaatiolta tarpeellisten palveluiden ja menettelyiden tunnistamista normaalin liiketoiminnan jatkamiseksi. Tilanteen niin edellyttäessä, johtajien tehtäväksi jää tässä vaiheessa allokoida työntekijät uusiin tehtäviin sekä määrittellä vaihtoehtoiset toimipaikat. (Pearson ym. 1997, 56.) Tällä tarkoitetaan sitä, että tilanteen edellyttäessä tehdään päätöksiä sen suhteen, pitääkö tehdä työntekijöiden

tehtäviin muutoksia, pitääkö määrittää henkilöitä uusiin tehtäviin vai tehdäänkö sijaintiin liittyviä muutoksia.

Mitroffin (1988, 18–19) viiden vaiheen teorian viides ja viimeinen vaihe on oppiminen. Tässä kohtaa kriisiä organisaatiossa korjataan ja parannetaan vanhoja toimenpiteitä. Tämä saadaan aikaiseksi kannustamalla oppimiseen ja tarkastelemalla kriisistä opittuja asioita (Wooten & James 2008, 356). Oppimisvaihe on jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on auttaa tehokkaammin organisaatiota ehkäisemään ja hallitsemaan kriisejä ja toipumaan kriiseistä paremmin tulevaisuudessa (Kovoor-Misra 1995, 145; Pearson ym. 1997, 56). Vaihe sisältää myös mahdolliset esille tulleet kriisikokemukset, arvioinnin ja reflektoinnin (Pearson ym. 1997, 56; Wang 2008, 431). Tällä tarkoitetaan sitä, että kriisien jälkeen on yleistä, että yksilöt refleктоivat kriisitapahtumia, visualisoivat oppeja tulevaisuudelle ja kriisitapahtumien tulkinnalla kehittävät erilaisia suunnitelmia ja toimenpiteitä. Organisaatiot, jotka ovat ottaneet kriisijohtamisen osaksi liiketoimintaansa, tunnistavat viimeisen vaiheen mahdollisuudeksi muuttaa ja parantaa toiminta- ja menettelytapoja organisaatiossa. Organisaatioiden omista tai muiden vastaavien organisaatioiden aiemmista kriiseistä tai läheltä piti-tilanteista oppiminen, auttaa estämään tai hallitsemaan paremmin tulevia tapahtumia. Viides vaihe siis mahdollistaa päätösten ja toimien tarkastelun, jonka avulla voidaan parantaa suorituskykyä ja tehokkuutta seuraavaa kriisiä silmällä pitäen. (Kovoor-Misra 1995, 145; Pearson ym. 1997, 56.)

2.2.2 Organisaation keinot kriisistä selviytymiseen

Organisaation on ymmärrettävä mikä kriisin aiheutti ja tunnistettava kriisin tunnusmerkit, jotta se pystyy selviytymään kriisistä. Perusteellisen analysoinnin ja tunnistamisen seurauksena voidaan todeta, mikä on oikea tapa kriisistä selviytymiseen. Osmanagić-Bedenikin (2020, 116) mukaan kriisistä onnistuneesti selviytyminen vaatii organisaatiolta kriisin aitoa kohtaamista. Organisaation on pyrittävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin; missä ollaan nyt ja mihin suuntaan halutaan mennä. Reaktiivinen kriisinhallinta on tulevaisuuden uudelleenjärjestelyä, jossa voidaan valita kahden polun väliltä, kumpaan suuntaan halutaan mennä. Ensimmäinen polku vie uudelleenarviointiin, kun taas toinen tie vie olennaisten muuttujien ja vanhoista tavoitteista luopumiseen. (Osmanagić-Bedenik 2020, 116.)

Udwadian ja Mitroffin (1991, 40) tutkimuksessa havaittiin, että hyvin valmistautuneilla organisaatioilla on a) hyvin määritellyt kriisinhallinta tiimit ja kriisisuunnitelmat b) helpot viestintäkanavat tiedon ja resurssien jakamiseen, läpi organisaation c) joustavuutta päivittäisessä toiminnassaan d) organisaationrakenteiden ympäristön tulkintaa ja reflektointia mallien toimivuuden suhteen e) ja kriisistä selviytymiseen sopivat organisaationrakenteet ja toimivat kriisinhallinta mallit. Edellä mainittuihin tekijöihin vaikuttavat ylimmän johdon vahva tuki ja usko kriisisuunnitteluun.

Organisaatiot, jotka ovat hyvin varautuneita kriisiin, usein joko välttyvät kriiseiltä tai selviävät niistä paremmin kuin organisaatiot, joissa kriisin ei ole valmistauduttu. Kriisin valmistautumisvaiheeseen on hyvinä käytäntöinä nähty olevan erilaisten luonnosten ja mallipohjien tekeminen ja lakisääteisten näkökulmien huomioon ottaminen jo tässä vaiheessa (Seeck 2009, 16). Näitä erilaisia hyviä käytäntöjä Seeckin (2009, 16–17) mukaan ovat valmiussuunnitelma, kriisin johtoryhmä, säännölliset valmiussuunnitelman harjoitukset, luonnokset ja mallipohjat kriisiviestintään liittyen. Tämän saman havainnon esittivät Udwadia ja Mitroff (1991, 40). He kertoivat, että hyvin kriisistä selviytyneet organisaatiot tekivät erilaisia toimenpiteitä kuten kriisiauditointia, useita erilaisia valmiussuunnitelmia, simuloivat useita kriisejä samanaikaisesti, testasivat ja uudistivat jatkuvasti kriisimenettelyjään. Seeckin (2009, 16–17) mainitsemat kriisiviestinnän luonnokset ja mallipohjat, korostavat oikeusopin osaamisen tärkeyttä. Organisaation on otettava huomioon myös juridinen puoli viestinnässä, jotta asioista viestitään juridisesti oikein eri viestintäkanavissa. Jo kriisiviestinnän luonnosten ja mallipohjien laatimisessa organisaation juristit antavat lainopillista apua ja hyväksyntää. Näin organisaatio voi varmistaa, että kriisiviestinnässä on kaikki juridiset elementit otettu huomioon. Valmiussuunnitelman testaus ja päivittäminen tehdään vähintään vuosittain. Erilaisilla harjoituksilla organisaatio pääsee testaamaan valmiussuunnitelman toimivuutta sekä tiimin työskentelyä. Näin nähdään jo osittain, miten tiimi mahdollisesti työskentelisi kriisitilanteessa. Seeck (2009, 16–17) painottaa, että kriisi johtoryhmän on koostuttava jäsenistä, jotka ovat hyvin koulutettuja kyseisiin tehtäviinsä. Myös Nizamidou ym. (2019, 559) painottavat organisaation kykyä ennakoida sekä organisaation jäsenten koulutuksen merkitystä kriisistä selviytymiseen mahdollisimman lyhyessä ajassa ja mahdollisimman pienin vahingoin. Organisaatiot, jotka ennakoivat ja valmistautuvat etukäteen kriiseihin, selviytyvät niistä lyhyessä ajassa mahdollisimman vähin vahingoin (Nizamidou ym. 2019, 559). Lisäksi valmistautuminen osoittaa organisaation tavan toimia ja tehdä asioita

oikein kriisissä. Myös taloudellisten resurssien olemassaolo ovat valmistautumisessa tärkeitä. Valmistautuminen pitää myös sisällään hyvin kehitettyjä prosesseja ja järjestelmiä, joilla reagoidaan ja selvitään kriiseistä. Valmistautumisessa organisaatio on kehittänyt prosessit ja järjestelmät valmiiksi, jotta kriisiin reagoiminen on tehokasta, unohtamatta kuitenkaan organisaation taloudellisten resurssien roolia kriisistä selviytymiseen. (Pangarkar 2016, 474.) Myös Udwadia ja Mitroff (1991, 38) osoittivat, että organisaatiot, jotka tunnistivat uhkakuvia ja oman alttiutensa uhkakuville, valmistautuivat tehokkaammin kriiseihin. Nämä organisaatiot uskoivat myös valmistautumisen lisäävän organisaation tehokkuutta ja parantavan mahdollisuuksia kehittyä. Yleisellä tasolla oppimiseen ja kehittämiseen kannustaminen edesauttavat organisaatiota valmistautumaan kriiseihin. (Udwadia & Mitroff 1991, 40) Pangarkar (2016, 474–476) korostaa vielä sitoutumisen tärkeyttä tehokkaassa kriisin estämisessä. Sitoutumisella hän tarkoittaa sitä, miten sitoutuneita organisaatiossa ollaan tekemään, se mikä on oikein sidosryhmiä ajatellen. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa usein organisaation kulttuuri, eli onko siellä vaalittu sitoutuneisuutta, jossa ajatellaan myös sidosryhmien näkökulmaa (Pangarkar 2016, 474–476).

Kriiseistä on tulossa osa organisaation normaalia arkea enenemissä määrin ja siksi johtajilta tullaan jatkossa vaatimaan nopeita ja radikaaleja päätöksiä muutoksiin ja häiriötilanteisiin (Udwadia & Mitroff, 39). Organisaation kyky oppia kriisistä vaikuttaa organisaation selviytymiseen. Kriisien jälkeen pääsee luomaan uutta normaalia ja muodostamaan merkityksellisiä keskusteluja, joiden avulla edistetään yhteistyötä, tukea ja uudistumista. Kriisin jälkeen organisaatio uudistuu ja järjestäytyy uudelleen missionsa mukaisesti. (Seeger, Ulmer, Novak & Sellnow 2005, 92.)

Myös emotionaalinen toipuminen on suurien kriisien jälkeen tärkeää. Toipuminen emotionaalisesti voi usein olla todella hidasta ja vaikuttaa organisaation tuottavuuteen kauan kriisin jälkeen. Kriisille alttiit organisaatiot eivät pohdi tai suunnittele työntekijöiden keskuudessa henkisen stressin lievittämistä, joka taas koetaan tärkeäksi kriisin vastaamiseen. Kriisistä selviytymiseen tarvitaan koko organisaatiota, jolloin inhimillisen pääoman hyvinvoinnin tärkeyttä korostetaan, jos kriisistä halutaan selviytyä. (Udwadia & Mitroff 1991, 38.) Selviytyäkseen kriisistä organisaatio ottaa huomioon myös inhimillisen pääoman hyvinvoinnin ja hyvinvoinnin tilan seuraamisen. Tarjoamalla tukea, apua ja pitämällä huolta työntekijöistä, selviydytään kriisistä paremmin ja tehokkaammin.

Kriisistä selviytyminen vaatii kriisin valmistautumista jo ennen kriisin puhkeamista. Tämän vuoksi kriisiin valmistautuminen on nähtävä prosessina eikä viimeisenä toimena (Udwadia & Mitroff 1991, 51). Kun organisaatio ottaa koko prosessin huomioon, selviää se paremmin kriisistä. Tämän lisäksi johtajien ja henkilöstöjohtajien toimiessa kriisijohtamisen roolien mukaisesti, voidaan myös vaikuttaa kriisistä selviytymiseen.

3 Johtajan ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooli kriisissä

3.1 Kriisijohtajan ominaisuudet

Yritysjohtajia kohtaan asetetaan erityisvaatimuksia muutosten kuten kriisien aikana. Johtajalta odotetaan näkyvää osallistumista muutoksen toteuttamiseen, kommunikointia, energian ja innostuksen tartuttamista sekä herättämistä muihin. Jos johtaja ei näytä innostusta muutosta kohtaan, viestii se muille, että johtaja ei koe asiaa niin tärkeänä. Etenkin muutosten aikaan kommunikaatiota on vaalittava, jotta kaikki organisaatiossa ovat tietoisia organisaatiossa tapahtuvista asioista. Kommunikaation ollessa selkeää saadaan sen avulla asetettua jokaiselle rooli organisaatiossa. Tämä varmistaa sen, että jokainen tietää oman roolinsa ja vastualueensa. Kun kommunikointi ja roolit ovat selkeät, on helpompi ymmärtää oman roolin merkitys laajemmassa kuvassa organisaatiossa. (Skoglund 2004, 94.)

Selkeyden lisäksi johtajalta vaaditaan avointa toimintaa organisaatiossa. Johtajan on sanottava asiat suoraan, kaunistelematta niitä ja olla hyvin tavoitettavissa koko prosessin ajan. (Skoglund 2004, 94–95.) Skoglund (2004, 94–95) nostaa esiin lisäksi johtajan puheille pääsemisen tärkeyden. Tällä hän tarkoittaa sitä, että on tärkeää päästää kaikki ääneen jakamaan mielipiteitään. Muutosten aikana asetetaan tavoitteita ja avoimuudella osoitetaan työntekijöille, ettei johtajalla ole mitään salattavaa. Organisaation on mahdollista saada työntekijöiltä rakentavia ehdotuksia muutokseen liittyen, kun kaikkien työntekijöiden osallistaminen muutokseen mahdollistetaan. (Skoglund 2004, 94–95)

Lisäksi kriisijohtajan ominaisuuksiin kuuluu nopeiden päätösten tekeminen, ohjaus, viestintä, luovuus ja inhimillisen pääoman hyvinvointi. Kriisijohtaminen edellyttää vahvaa johtajuutta. Taitava johtaja auttaa muita uskomaan itseensä ja edesauttaa heitä saavutuksiin, joihin he eivät uskoneet olevansa kykeneväisiä yksin. (Forster, Patlas & Leza 2020, 421–422.) Vahvaa johtajuutta tarvitaan Forster ym. (2020, 421–422) mukaan etenkin kriisin paranemis- ja toipumisvaiheessa, eli Mitroffin mallin neljännessä vaiheessa. Kriisijohtajat ovat niitä, jotka saavat asioita aikaiseksi ja kriisijohtaminen pitääkin sisällään näitä toimia kuten organisointi, koordinointi, ohjaaminen ja toteuttaminen. Näillä toimilla uskotaan minimoitavan kriisin vaikutusta ja tuottavan tulosta organisaatiossa. (Petridou & Zahariadis 2021, 294.)

Kriisijohtamisessa johtaja joutuu työskentelemään ja tekemään päätöksiä paineen alla. Johtajan kykyyn tehdä viisaita päätöksiä voi vahvasti vaikuttaa erilaiset negatiiviset tunteet kuten pelko ja ahdistuneisuus. Tämä korostuu etenkin kriisinhallinta ja vahinkojen estämävaiheessa. Tämän vuoksi kriisin hallitsemisen tärkeäksi ydinosaamiseksi nousee kyky tehdä vakaita ja nopeita päätöksiä paineen alla. Myös kriisin omat elementit kuten määrällinen tieto, aikapaine, kriisin kannalta tarpeellinen toiminta ja muutos vaikuttavat päätösten tekemisen vaikeuteen. Etenkin negatiiviset tunteet johtuvat siis usein kriisin elementistä kuten aikapaineesta ja määrällisestä tiedosta. Kun johtaja joutuu tekemään nopeita päätöksiä lyhyessä ajassa rajallisin tiedoin, voi hän tuntea helposti ahdistuneisuutta. (Wooten & James 2008, 367.)

Viestinnän vaikuttavuus ja tehokkuus ovat keskeisiä kriisin hallitsemisessa. Wooten ja James (2008, 368) toteavat, että kriisin vahingon hallinta tai rajoittamisvaiheessa kriisijohtajat antavat ja jakavat tietoa ja ohjeita asianomaisille. Lisäksi kriisijohtaja pyrkii palauttamaan rauhallisuuden organisaatioon tai vakuuttamaan ja rauhoittamaan asianomaisia. Kyky vakuuttaa yleisö emotionaalisesti sekä mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti heidän mielikuvaansa organisaatiosta kriisin aikana ja sen jälkeen, on kriisijohtajan tärkeä ominaisuus. Kriisijohtajan viestintätapaan vaikuttaa myös kriisi itsessään, sillä se määrittää pitääkö kriisijohtajan viestinnän olla vakuuttavaa, luottavaista vai empaattista. (Wooten & James 2008, 368.) Viestinnässä kriisijohtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousee esiin järjestyksen palauttaminen organisaatioon, tiedon ja ohjeiden jakaminen avainhenkilöille, yleisöön vakuuttaminen sekä oikeanlaisen kriisiviestinnän valitseminen.

Luovaa ajattelua tarvitaan kriisin aikana. Luovuuden osaaminen nousee tärkeäksi ominaisuudeksi etenkin kriisin vahingon hallitsemis- ja rajoittamisvaiheessa. Tämän vaiheen lisäksi, se on huomioitava myös jokaisessa muussakin vaiheessa kuten ennaltaehkäisyssä. Luovalla ajattelulla Wooten ja James (2008, 367) tarkoittavat sitä, että organisaatioissa mietitään, miten altis organisaatio on kriiseille ja suunnitellaan mahdollisia kriisiskenaarioita niiden varalle. Tämä vaatii yhteisiä aivoriisiä ja ajattelemista yli perinteisen yritysajattelun, eli niin sanotusti laatikon ulkopuolelta ajattelemista. Taitavimmat kriisijohtajat osaavat tunnistaa erilaisia mahdollisia skenaarioita, joita organisaatio voi kohdata. (Wooten & James 2008, 367) Luovaa ajattelua ja innovointia yhdistämällä, voidaan organisaatiossa uskaltaa ottaa riskejä. Vaikka kriisijohtajan on uskallettava ottaa riskejä, ei niitä tule kuitenkaan ottaa

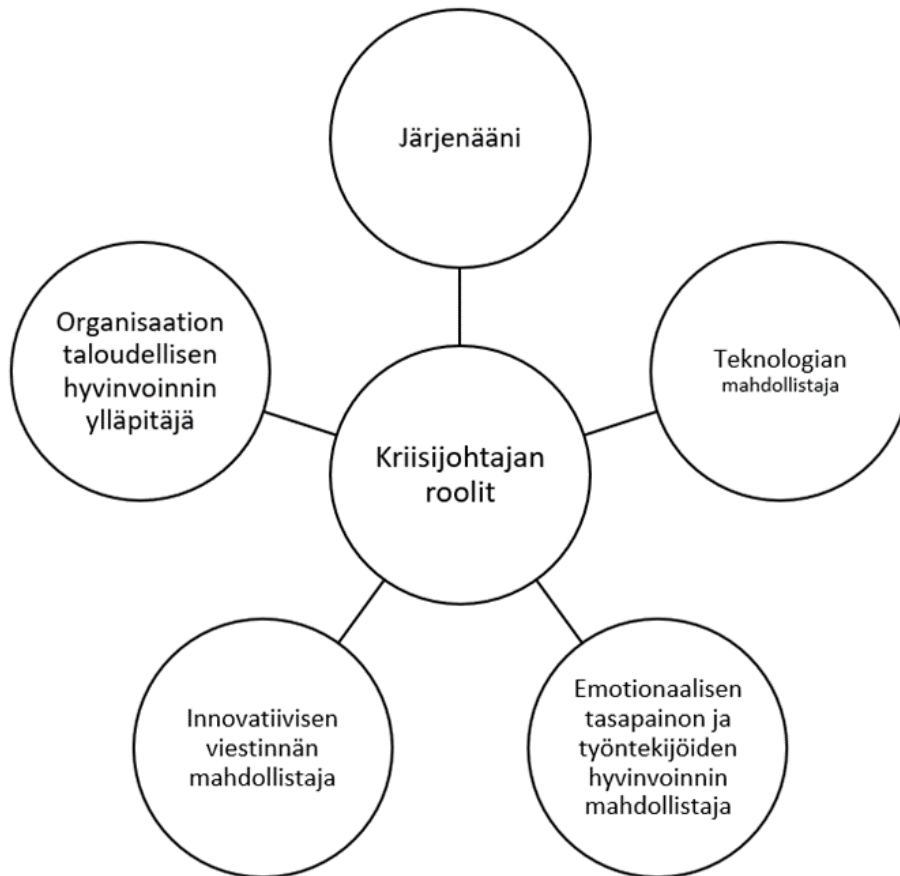
vaarallisella tasolla, vaan pikemminkin luovan ajattelun ja innovoinnin avulla. Johtajan uskaltamalla ottaa riskejä, voi organisaation toimintaa muuttaa oikeaan suuntaan kriisin aikana. Erityisesti kriisien aikana organisaatiot yrittävät välttää riskien ottamista. Jos niiden ottamista vältetään voi se vaikuttaa negatiivisesti, sillä se voi rajoittaa toimintaa ja haitata organisaation strategisointi kykyyn luoda uusia tapoja kriisin ylitsepääsemiseksi. (Wooten & James 2008, 369.) Tällä tarkoitetaan sitä, että tietynlaisten riskien ottaminen on suositeltavaa, sillä sen avulla voidaan luoda ja innovoida uusia tapoja ja auttaa organisaatioita selviytymään kriisistä sekä mahdollisesti välttämään seuraavia. Riskien välttäminen rajoittaa näkemystä muita mahdollisuuksia ja innovaatioita, jotka voivat auttaa organisaatiota selviytymään kriisistä tai hallitsemaan sitä.

Usein organisaatioissa lopetetaan kriisin johtaminen kriisin palautumisvaiheessa. Tutkimusten valossa on kuitenkin osoitettu oppimisen ja reflektoinnin olevan erittäin tärkeitä myös kriisin jälkeen. Oppiminen ja reflektointi mahdollistavat uusien positiivisten rutiinien ja käyttäytymisen syntyminen organisaatiossa, ja näin vaikuttavat siihen, miten organisaatiossa toimitaan tulevaisuudessa. Parhaat kriisijohtajat ymmärtävät oppimisen ja reflektoinnin vaikutukset ja ovat taitavia löytämään kriiseistä oppimismahdollisuuksia. (Wooten & James 2008, 371.) Näitä ominaisuuksia havaitaan johtajassa, joka kannustaa luoviin ongelmaratkaisuihin. Lisäksi tehokas kriisijohtaja osoittaa omassa toiminnassaan resilienssiä, eli kykyä ottaa vastaan vastoinkäymisiä ja parantaa toimintaa niistä huolimatta. Osoittamalla omassa toiminnassaan resilienssiä ja joustavuutta, on kriisijohtajan helpompi kannustaa myös työntekijöitä tähän ajattelutapaan. (Wooten & James 2008, 370–372.)

Kriisit aiheuttavat epävarmuutta koko organisaatiossa, minkä vuoksi kriisijohtaja ei saa johtamisessaan unohtaa työntekijöitä. Kriisijohtajan yksi tärkeimmistä vastuista on työntekijät ja ne henkilöt, joihin kriisi vaikuttaa. Näiden henkilöiden hyvinvoinnin seuraaminen on äärimmäisen tärkeää, sillä seuraamisen avulla johtaja pystyy ymmärtämään heitä ja eläytymään heidän rooliinsa ja toimimaan heidän parhaimpien intressiensä mukaisesti. (Wooten & James 2008, 364.) Kun seuraaminen tehdään onnistuneesti, vaikuttaa se myös työntekijöiden hyvinvointiin positiivisella tavalla sekä osoittaa hyvinvoinnin merkityksen olevan osa kriisijohtajan johtamistyyliä. Seuraavaksi tarkastellaan kriisijohtajan rooleja Diranin ym. (2020) tutkimuksen avulla.

3.2 Kriisijohtajan viisi roolia

Tutkimuksessaan Dirani, Abadi, Alizadeh, Barhate, Garza, Gunasekara, Ibrahim ja Majzun (2020) esittävät viisi kriisijohtajan roolia, jotka on otettu tähän tutkimukseen mukaan. Kyseinen viiden roolin teoria on syytä nostaa esille tässä tutkimuksessa, sillä siinä esitettävät roolit ovat erityisen tärkeitä kriisijohtajalle. Dirani ym. (2020, 381) ovat päätyneet näihin kyseisiin rooleihin muokkaamalla Kouzesin ja Posnerin (2017) viittä parasta johtamiskäytäntöä. Näissä viidessä roolissa, johtajat saavat aikaiseksi poikkeuksellisia asioita. Nämä Kouzesin ja Posnerin (2017) viisi johtamiskäytäntöä ovat suunnannäyttävä, yhteisen vision luoja, prosessin haastaja, toimintaan kannustaja ja intohimon mahdollistaja. Kouzesin ja Posnerin (2017) tutkimuksessa oli tarkasteltu tuhansia parhaita johtamiskäytäntöjä, jonka vuoksi Dirani ym. (2020) päätyivät hyödyntämään niitä ja muokkaamaan ne koronapandemian kriisijohtamiseen sopivaksi. He päätyivät lopulta muokkaamaan ne seuraaviin rooleihin; järjenäni, teknologian käytön mahdollistaja, emotionaalisen tasapainon ja työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistaja, innovatiivisen viestinnän mahdollistaja ja organisaation taloudellisen hyvinvoinnin ylläpitäjä. Rooleja havainnollistetaan kuvio 2 avulla, jossa esitellään nämä roolit.



Kuvio 2. Kriisijohtajan viisi roolia (mukaillen Dirani ym. 2020)

Ensimmäisenä kriisijohtajan roolina on järjenääni (eng. *sensemaker*). Hyvä kriisijohtaja koetaan järjenäänenä erilaisten yksityiskohtien ja tilanteiden käsittelyssä. Jokapäiväisessä työssä työntekijät hakevat tukea ja apua johtajilta, mikä korostuu entisestään etenkin kriisissä ja vaikeiden aikojen aikana. Työntekijät odottavat johtajien kertovan heille asioista ja toimivan järjenäänenä, perustelemalla asiat heille ymmärrettävästi ja järkevästi. Johtajan täytyy pystyä opastamaan ja tukemaan työntekijöitään. (Dirani ym. 2020, 386–387.) Tämän havainnon tapahtumien tai tilanteiden selventämisen ja perustelemisen taidosta ovat esittäneet myös James ja Wooten (2008, 363). He painottavat asioiden syvällisemmän selventämisen ja perustelemisen kuuluvan etenkin kriisin ensimmäiseen vaiheeseen eli signaalien havaitsemiseen. Kriisijohtajat selventävät koko tapahtumaketjua, yksittäisten tapahtumien sijaan. Asioiden, tapahtumien ja tilanteiden perusteellinen läpikäyminen ja selventäminen, luovat kriisijohtajalle järjenäänen roolin.

Johtajat tekevät nopeita päätöksiä kriisin aikana, jotta kriisiin vastaaminen on mahdollisimman tehokasta. Johtaja nähdään myös henkilönä, jolla on sosiaalista vaikutusvaltaa ympärillä oleviin ihmisiin. Täten, hänen odotetaan toimivan järjenäänenä ja opastavan sekä kertovan ihmisille, miten asiat ovat. (Dirani ym. 2020, 386–387.) Myös viestinnän tärkeys nousee tässä roolissa esiin ja tästä syystä järjenäänenä toimiminen mahdollistaa tehokkaan viestimisen ja tiedon ja opastuksen tarjoamisen asianomaisille. Järjenäänenä toimiminen vaatii myös tuen tarjoamista työntekijöille, ja tässä Diranin ym. (2020, 386–387) mukaan kriisijohtajat voivat hyödyntää henkilöstöjohtamisen ammattilaisten apua. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolissa korostuu erityisesti suunnannäyttäminen ja tuen tarjoaminen johtajille, jotka pyrkivät toimimaan organisaation järjenäänenä. Smith ja Elliott (2007, 534) toteavat, että johtajan kyky selventää ja avata kriisiä, eli järjenäänenä toimiminen on erittäin tärkeässä roolissa myös organisaation oppimisprosessissa.

Johtajan tärkeys teknologian mahdollistajana (eng. *technology enabler*) on toinen esitetty rooli kriisijohtajalle. Johtaja mahdollistaa teknologian käytön työntekijöilleen tehtäviään varten, sillä siitä on tullut tärkeä osa nykyorganisaatioiden toimintaa. Lisäksi teknologiaa hyödyntämällä on saatu pienennettyä johtajien ja työntekijöiden stressin määrää, tekemällä prosesseista joustavampia. Prosessien tehostamisen lisäksi teknologia on mahdollistanut etätyöskentelyn, jolloin työskentely ei ole enää yhtä paikka sidonnaista kuin ennen. Uudet trendit teknologian saralla luovat työskentelylle vielä enemmän uusia mahdollisuuksia ja ulottuvuuksia. (Dirani ym. 2020, 387–388) Dirani ym. (2020, 387–389) argumentoivat tietohallintojohtajan roolin organisaatiossa korostuvan teknologiatarpeiden kasvaessa. (Dirani ym. 2020, 387–388)

Tulevaisuudessa ja etenkin pandemian jälkeen, johtajien odotetaan auttavan työntekijöitä pääsemään yli useista emotionaalisista ja henkilökohtaisista ongelmista. Johtajilta odotetaan, että he ymmärtävät ongelmia ja opastavat yksilöitä pääsemään yli näistä ongelmista. Tämän vuoksi kolmas kriisijohtajan rooli on emotionaalisen tasapainon ja työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistaminen (eng. *emotional stability and employee well-being*). Johtajat ennakoivat niitä sosiaalisia muutoksia, mitä organisaatio tarvitsee. On huomioitava, että kotoa käsin työskennellessä työntekijöillä voi olla haasteena erottaa työnsä haasteet henkilökohtaisista haasteista. Tämä korostuu erityisesti niissä organisaatioissa, jotka ovat joutuneet koronapandemian vuoksi siirtymään etätyöhön. Etätyössä korostuu myös yhteydenpito ja sen haasteet. Näissä poikkeustilanteissa kuten

koronapandemian aikana, on jatkuvaa yhteydenpitoa työntekijöihin säilytettävä. Kriisijohtajan on oltava tietoinen työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan, ja tässä yhteydenpidon tärkeys korostuu. Organisaatioissa, joissa on siirrytty etätyöskentelyyn, on panostettava virtuaaliseen yhteydenpitoon työntekijöiden kanssa. (Dirani ym. 2020, 388.) Työntekijöiden hyvinvoinnin varmistaminen kriisin aikana on myös tärkeää siksi, että johtajat voivat paremmin ymmärtää työntekijöiden mielialoja ja tunteita, ja siten toimia sidosryhmien parhaan intressin mukaisesti (Wooten & James 2008, 364).

Neljäntenä roolina esitellään innovatiivisen viestinnän mahdollistaja (eng. *innovative communication*). Monet yritykset hyödyntävät jo hyvin viestintää työntekijöiden ja asiakkaiden tiedottamisessa. Viestintää on koronapandemian aikana hyödynnetty esimerkiksi turvallisen kanssakäymisen ja toiminnan edistämiseksi. Tällöin asiakkaille tehdään selväksi, mitä toimenpiteitä on tehty yrityksen toimintaan, jotta voidaan luvata turvallinen kanssakäyminen koronapandemiasta huolimatta. Näitä ovat olleet esimerkiksi suojamaskien käyttö, käsidesinfiointiaineet ja turvaetäisyydet. Yritykset ovat muokanneet omaa toimintaansa tai tuotteitansa asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. (Dirani ym 2020, 388.) Oman toiminnan muokkaamisesta kriisin keskellä on esimerkkinä ravintoloiden ruoan noutopalvelut. Asiakkaat pystyivät hakemaan ruokaa mukaan, silloinkin kun rajoitusten mukaan ravintoloissa ei saanut olla asiakkaita.

Ylimmälle johdolle kuuluu strategisten päätösten teko tai hyväksyminen, ja linjaesimiehille jää työksi näistä tiedottaminen työntekijöille. Kriisin aikana tulee valtavasti informaatiota joka paikasta, myös virheellistä informaatiota. Siksi johtajan vastuulla on auttaa työntekijöitä saamaan oikeaa ja päivitettyä tietoa. Tästä syystä johtajan vastuulla on innovatiivisten viestintäkeinojen keksiminen ja kehittäminen. Viestinnässä on otettava huomioon myös se, miten tehdystä työstä informoidaan organisaatiossa. On syytä päättää, miten työntekijöiltä pyydetään tietoa tehdystä työstä. Eli kirjaavatko työntekijät esimerkiksi listaan tunti tunnilta tehdyt työt vai pidetäänkö kerran viikossa tapaaminen, jossa annetaan yhteenveto siitä, mitä on saatu aikaiseksi. (Dirani ym. 2020, 388–389.)

Kriisin aikana johtajan on muistettava, että työntekijöiden lisäksi hänen on huomioitava koko organisaatio. Johtaja ylläpitää taloudellisia valmiuksia ja taloudellista terveyttä, joiden avulla hän voi osoittaa vahvaa viestiä työntekijöilleen. Tämä näkyy viidennessä johtajan roolissa, organisaation taloudellisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä (eng. *maintain*

financial health of the organization). Pohtimalla organisaation kulurakennetta voidaan mahdollisesti säästää työpaikkoja ja välttää irtisanomisia ja lomautuksia. Mikäli organisaatiossa koetaan taloudellista stressiä, aiheuttaa se myös työntekijöissä stressiä. Kun työntekijät kokevat stressiä organisaation taloudellisesta tilasta, voi se vaikuttaa heidän tuottavuuteensa. (Dirani ym. 2020, 389.) Täten, vaikka organisaatiossa on tarpeeksi työntekijöitä, voi heidän stressinsä vaikuttaa tuottavuuteen, jolloin organisaatio ei välttämättä tee tulosta.

Diranin ym (2020) esittämät viisi johtajan roolia näkyvät myös henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolissa. Dirani ym (2020) ovat tutkimuksessaan ottaneet jokaisen roolin kohdalla huomioon myös henkilöstöjohtamisen roolin niihin. Seuraavaksi esitellään henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolit näihin viiteen peilaten. Tämän jälkeen tarkastellaan rooleja vielä muiden tutkimusten kautta, joissa korostui sekä strateginen että operationaalinen rooli.

3.3 Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten monet roolit kriisissä

Henkilöstöjohtamisesta käytetään erilaisia käsitteitä henkilöstöjohtamisen lisäksi kuten henkilöstövoimavarojen johtaminen tai henkilöstöressurssien johtaminen. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on huolehtia, että organisaatiossa on oikeanlainen, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Organisaation visio, tavoitteet ja liiketoimintastrategia määrittävät organisaation henkilöstöjohtamisen luonnetta ja sen sisältöä. Koska organisaatio määrittää itse henkilöstöjohtamisen luonteen ja sisällön, harjoitetaan eri organisaatioissa erilaista henkilöstöjohtamista. (Viitala & Jylhä 2019, 266.) Henkilöstöjohtamisen päätehtävät ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, uudistuksen ja muutoksen johtaminen, henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt, henkilöstön ohjaus ja tukeminen (Viitala & Jylhä 2019, 267).

Kriisijohtajien viidessä roolissa Dirani ym. (2020) nostavat esiin jokaisen roolin kohdalla myös henkilöstöjohtamisen ammattilaisille roolit. Tutkimuksessa otetaan siis kantaa siihen, miten henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voivat tukea johtajia näissä viidessä roolissa kriisin aikana. Alaluvun aluksi esitellään henkilöstöjohtamisen rooli näiden viiden roolin mukaan. Tämän jälkeen otetaan mukaan myös muiden tutkimusten avulla selvinneet henkilöstöjohtamisen roolit kriisin aikana.

Järjenääni roolissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta odotetaan ohjeita, miten johtajat voisivat paremmin tukea työntekijöitään. Henkilöstöjohtamisen rooliksi nousee tuki ja suunnannäyttäminen. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voivat kartoittaa tietämystään, kriisin aikaisesta toiminnasta esimerkiksi verkostoitumalla ja ottamalla yhteyttä muihin henkilöstöjohtamisen ammattilaisiin. Saadun tiedon avulla he pystyvät kehittämään omaa toimintaansa ja jakamaan tietoa kriisijohtajille. Näin saadaan mahdollisesti tehtyä muutoksia organisaation toimintaan. Dirani ym. (2020, 386–387) mukaan henkilöstöjohtamisen ammattilaiset toimivat työntekijöiden ja johtajien linkkinä. Näin ollen, he pystyvät saamaan tietoa ja palautetta molemmilta osapuolilta, jonka avulla he pystyvät auttamaan sekä työntekijöitä että johtajia ymmärtämään kriisitilannetta paremmin. (Dirani ym. 2020, 386–387.)

Teknologian mahdollistaja roolissa, henkilöstöjohtamisen ammattilaiset pystyvät auttamaan johtajia tunnistamaan ja kehittämään olennaisia, kustannustehokkaampia ja laajempia teknologisia innovaatioita. Näiden avulla tuetaan työntekijöiden oppimis- ja verkostoitumistarpeita. (Dirani ym. 2020, 387–388.)

Emotionaalisen tasapainon ja työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistaja roolissa henkilöstöjohtamisen ammattilaiset auttavat johtajia edistämään työntekijöiden ja johtajien välistä viestintää, sekä auttavat heitä asettamaan realistisia tavoitteita. Johtajia kannustetaan juhlistamaan työntekijöiden saavutuksia myös etäaikana. Yhteistyössä johtajien kanssa perustetaan virtuaalialustoja työntekijöille, joissa työntekijät voivat jakaa haasteensa ja saavutuksensa. Viestinnän avulla korostetaan ja varmistetaan johtajien viestinnän keskittyvän työntekijöiden hyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset varmistavat, että johtajat ottavat viestinnässään huomioon myös työntekijöiden hyvinvoinnin. Myös innovatiivisen viestinnän mahdollistajan roolissa korostetaan erilaisten tekniikoiden kehittämistä viestinnälle. Tähän rooliin ei ole asetettu muita tavoitteita henkilöstöjohtamisen ammattilaisille. (Dirani ym. 2020, 388–389.)

Organisaation taloudellisen hyvinvoinnin ylläpitäjä roolissa, henkilöstöjohtamisen ammattilaiset hyödyntävät innovatiivista viestintää. Viestimällä he varmistavat, että työntekijät ovat tietoisia organisaation taloudellisesta tilanteesta. Onnistunut viestintä vaikuttaa myönteisesti työntekijöihin. Mikäli organisaatio ajautuu tilanteeseen, jossa olennaisiin resursseihin pääsy on rajoitettua, voidaan viestinnällä luoda ymmärrystä ja myönteistä ilmapiiriä työntekijöiden keskuudessa. Tässä roolissa henkilöstöjohtamisen

ammattilaiset voivat saada työntekijöiltä tuen leikkauspäätöksiin, mikäli he osaavat esittää työntekijöille toteuttamiskelpoisia vaihtoehtoja, jotka eivät kuitenkaan vaikuta negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. (Dirani ym. 2020, 389.)

Seuraavaksi käydään läpi muissa tutkimuksissa tulleita henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooleja kriisissä. Roolit käydään sekä strategisen että operationaalisen puolen avulla läpi.

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten strateginen puoli sisältää toiminnan suunnan, tavoitteet ja päämäärät. Strategiseen puoleen kuuluu kriisisuunnitelman suunnitteluprosessi, koulutus, viestintä, inhimillinen pääoma ja yhteistyö. Strategisessa puolessa huomioidaan henkilöstöjohtamisen käytänteitä, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteita ja ylläpitämään inhimillisiä pääomaresursseja.

Ulrich ja Beatty (2001, 294) korostavat henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolia auttaa organisaatioita muuttumaan nopeasti, innovoimaan, kehittämään johtajuuden syvyyttä, varmistamaan tilivelvollisuus, oppimaan ja unohtamaan oppimansa, sekä kehittämään strategista selkeyttä. Saavuttaakseen nämä asiat tulee henkilöstöjohtamisen ammattilaisten olla enemmän kuin partnereita, heidän tulee olla itse pelaajia. Tällä pelaajan roolilla Ulrich ja Beatty (2001, 294) tarkoittavat sitä, että henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ovat pelissä eli liiketoiminnassa mukana, vaikuttavat, tuovat arvoa ja tuottavat tulosta, ovat sitoutuneita ja tekevät asioita, mitkä vaikuttavat muutokseen organisaatiossa. Näin henkilöstöjohtaminen tuo lisäarvoa strategiseen suunnitteluun ja liiketoiminnallisiin tuloksiin, jolloin heidät nähdään arvostettuina ja heidät otetaan mukaan osallisiksi organisaation strategiseen päätöksentekoon ja sen toteuttamiseen. (Ulrich & Beatty 2001, 306.)

Strategiseen puoleen liitetään mukaan kriisin valmistautuminen ja suunnitteluprosessi. Kriisisuunnitelmissa ei välttämättä ole huomioitu inhimillistä pääomaa ja henkilöstöjohtamista, vaikka se on Goodmannin ja Mannin (2008, 16) mukaan tärkein komponentti. Mannin mukaan (2014, 167–168) kriisisuunnitelmissa ei oteta kantaa elintärkeisiin henkilöstöjohtamisen asioihin. Hän korostaa, että kriisien aikana ilmaantuvat henkilöstöjohtamisen haasteet on sisällytettävä kriisisuunnitelmaan, sillä ilman työvoimaa, inhimillistä pääomaa, erilaiset hallitukset ja organisaatiot eivät voi vastata kriiseihin tai selvittää niistä. Harva organisaatio on kuitenkaan osannut ottaa kriisisuunnitelmassa huomioon henkilöstöön liittyviä kysymyksiä ja asioita, jotka ovat

elintärkeitä kriisitilanteissa. Mann ja Goodmann (2008, 16) painottavat henkilöstöjohtamisen ammattilaisten osallistamisen tärkeyttä suunnitteluprosessissa, jotta kriisiin voidaan reagoida oikealla tavalla. Myös Mann (2014, 167–168) korostaa, että henkilöstöjohtamisen ammattilaisten mukaan ottaminen suunnitteluun antaa laajemman näkökulman asioihin valmistautumisessa, vastaamisessa ja toipumisessa. Kriisisuunnitelmien suunnitteluprosesseihin tarvitaan henkilöitä, jotka osaavat ja ymmärtävät henkilöstöjohtamisen asioita sekä käytettävissä olevia tietoja, taitoja ja kykyjä. Tällöin saadaan kattavampi ja kokonaisvaltaisempi lähestymistapa valmiuteen, reagointiin ja toipumiseen. (Mann 2014, 167–168.) Myös Premeaux ja Breaux (2007, 41) korostavat yleisen virheen kriisijohtamisen suunnittelussa olevan se, että organisaation inhimillistä pääomaa aletaan miettimään vasta sen jälkeen, kun organisaatioiden suunnitelmat järjestelmistä, toiminnasta ja infrastruktuurista on jo tehty. Erilaisten kriittisten tapahtumien vaikutusta työntekijöihin on otettava enemmän huomioon organisaatioissa. (Premeaux & Breaux 2007, 41) Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ottaminen mukaan suunnitteluun ei ole välttämättömyys vain kriisisuunnittelussa, jossa keskitytään palveluiden palauttamisen nopeuttamiseen, vaan myös siinä, että henkilöstöjohtamisen ammattilaiset osaavat ottaa huomioon ongelmat, jotka vaikuttavat työntekijöihin ja auttavat niiden ratkaisemisessa. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen ammattilaisten mukaan ottaminen suunnitteluprosessiin on hyödyllistä. Mannin (2014, 164) mukaan henkilöstöjohtamisen ammattilaiset osaavat parhaiten hyödyntää työntekijöiden taitoja, kun kriiseihin valmistaudutaan ja reagoidaan. Hyödyntämällä tietämystä inhimillisestä pääomasta henkilöstöjohtamisen ammattilaiset vahvistavat organisaationaalista näkökulmaa ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen (Pearson ym. 1997, 62; Mann 2014, 186). Näiden asioiden huomioiminen on elintärkeää, kun halutaan palata takaisin normaaliin tilanteeseen kriisin jälkeen (Mann 2014, 164). Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ovat tärkeä resurssi jokaisessa organisaatiossa. Jos henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolia organisaation johtamisessa ei osata ottaa huomioon, voi se koitua haitaksi koko organisaatiolle. (Nizamidou ym. 2019, 559.)

Savatchenko (2012, 51) korostaa, että henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tehtävänä on tehdä yhteistyötä yli rajojen, jotta henkilöstöjohtamisen ammattilaisilla olisi paremmat resurssit käytössään. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhteistyötahoja haetaan muualtakin kuin itse yrityksen sisältä. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisia vaaditaan ottamaan enemmän vastuuta johtamisesta ja tämän vuoksi on tärkeää, että heillä on pääsy eri resursseihin

myös yli organisaation rajojen. Näin he voivat selvitä tehokkaammin henkilöstöjohtamisen haasteista. (Savatchenko 2012, 51–52.)

Kriisivalmisteluissa on otettava huomioon myös poissaolot ja vakuutukset. Tällä tarkoitetaan sitä, miten tulisi toimia, jos esimerkiksi kriisin vuoksi työntekijä ei pääse töihin tai kuinka paljon vakuutukset kattavat kuluja erilaisten kriisien aikana. Työtuntimerkintöjen kannalta on hyvä tietää, miten poissaolot merkitään kriisin aikana. Koronapandemian aikana matkustusrajoituksia tehtiin runsaasti, ja niistä johtuen matkatyöntekijät eivät välttämättä päässeet matkustamaan takaisin kotimaahansa kriisin pahimmassa vaiheessa. Kriisivalmisteluissa peräänkuulutetaan koronapandemian kaltaisten tapahtumien huomioimista. Valmisteluissa on tuotava esiin sitä, että kirjataan työntekijöiden poissaolot tämmöisissä tilanteissa lomapäivillä, sairaspoissaoloilla vai jotenkin muuten. Vakuutusten kannalta on tärkeää huomioida niiden kattavuus. Koronapandemian aikana monissa organisaatioissa siirryttiin toimistolta etätöihin, jonka vuoksi vakuutusasiat nousivat esille. (Mann 2014, 182.) Keskeisin rooli näiden asioiden huomioimisessa on henkilöstöjohtamisen ammattilaisilla.

Henkilöstöjohtamisen roolin tärkeys nousee esiin kriisin aikana, sillä se korostaa inhimillisen pääoman ja hyvinvoinnin merkitystä kriisin aikana. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset korostavat ja ottavat huomioon, että inhimillistä pääomaa, hyvinvointia ja niiden arvoa painotetaan sekä mainostetaan. Rooli toimia johtajien ja työntekijöiden linkkinä korostuu entisestään kriisin aikana. (Nizamidou, Vouzas & Gotzmani 2019, 544; Dirani ym. 2020, 383.) Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset esittävät erilaisia ratkaisuja johtajille ja varmistavat, että johtajat kuuntelevat työntekijöitään. Kriisin aikana henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tarjoavat myös esimiehille tukea. (Nizamidou ym. 2019, 544; Dirani ym. 2020, 383.)

Henkilöstöjohtamisen operationaaliseen puoleen kuuluu varsinaisen toiminnan ja työn toteuttaminen arjessa. Erilaisia operationaalisia puolia ovat jokapäiväisessä työssä esiintyvät tapahtumat, turvallisuus, hyvinvointi ja hygienian varmistaminen. Työntekijöiden tarpeista ja turvallisuudesta huolehtiminen sekä jatkuvan yhteyden ylläpito kuuluvat henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooliin. Hygienian varmistaminen on tärkeää erityisesti koronapandemian aikana, sillä virus leviää ihmisestä toiseen pisara- ja kosketustartuntana. (Rudolph 2021, 21; Goodness ym. 2021, 15.) Tässä henkilöstöjohtamisen ammattilaisia edellytetään kannustamaan ja ohjeistamaan

työntekijöitä pitämään etäisyyttä muihin ja tarkkailemaan omia oireita, sekä tarvittaessa hakeutumaan koronatestiin (Goodness ym. 2021, 16). Koska kaikkia työtehtäviä ei voida tehdä etänä, on henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ratkaistava, miten työntekijät saavat hoidettua työtehtävät turvallisesti. Niissä työtehtävissä, joissa joudutaan tekemään töitä fyysisesti organisaation tiloissa, on varmistettava etäisyyden pitäminen ja muu hygienia. (Rudolph ym. 2021, 21.) Hyvinvointiin liittyy myös auttaminen, tukeminen ja ohjaaminen. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voivat auttaa ja ohjata työntekijöitä selviämään ja käsittelemään traumaattisia kokemuksia, joita voi esiintyä kriisin jälkeen. Käsittelemiseen ja selviämiseen voidaan tarjota oikeanlaista koulutusta jo ennen kriisiä erilaisilla kriisiskenaarioharjoituksilla ja kriisisimulaatioilla. (Nizamidou ym. 2019, 544.) Kriiseihin kouluttamisen lisäksi, henkilöstöjohtamisen ammattilaiset yhdessä IT-ammattilaisten kanssa varmistavat, että etätöitä tekevillä on käytössä soveltuvat IT-tarvikkeet ja työntekijät hallitsevat niiden käytön. Tarvittava koulutus ja mahdolliset kurssit toteutetaan sellaisella tavalla, mikä tukee etätöissä suoriutumista. Lisäksi on tärkeä myös huomioida, että kaikki eivät osaa käyttää erilaisia teknologioita. (Rudolph ym. 2021, 21.) Kehittämällä ja kouluttamalla työvoimaa, voivat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset myötävaikuttaa organisaation pitkän aikavälin menestykseen (McCracken ja Wallace 2000, 281).

Työntekijöiden hyvinvointi korostuu kriisin aikana. Pahimmillaan kriisi voi johtaa työntekijöiden lomautuksiin tai jopa irtisanomisiin (Premeaux & Breaux 2007, 45). Irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvässä viestinnässä pyritään olemaan tasa-arvoisia sekä viestimään avoimesti joka suuntaan (Rudolph ym. 2021, 22). Lomautuksista ja irtisanomisista aiheutuu paljon hallinnollisia tehtäviä, joita henkilöstöjohtamisen ammattilaiset hoitavat. Tämän lisäksi samaan aikaan henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tarjoavat myös apua ja tukea työntekijöille, joita lomautukset ja irtisanomiset koskevat ja myös niille, jotka vielä työskentelevät organisaatiossa. (Premeaux & Breaux 2007, 45; Goodness ym. 2021, 17.) Etätöntyöntekijöitä motivoidaan pitämään yhteyttä työkollegoiden kanssa myös etäyhteyksillä, mistä vastaaminen kuuluu henkilöstöjohtamisen ammattilaisen rooliin. (Onwuegbuna, Nchuchuwe & Ibrahim 2021, 17).

Pearson ym. (1997, 62) kuvailevat henkilöstöjohtamisen ammattilaisia organisaation sydämenä. Kriisin aiheuttaessa vammoja tai kuolemantapauksia on henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooli ilmoittaa työkavereille ja lähisukulaisille asiasta sekä olemaan yhteydessä vakuutusasioissa uhrien omaisiin ja organisaation puolesta vakuutusyhtiöön.

Lisäksi uutta henkilökuntaa täytyy rekrytoida, jotta saadaan jatkettua normaalia liiketoimintaa. (Pearson ym. 1997, 62.) Erilaisissa tilanteissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten on määritettävä ja arvioitava millaisia työntekijöitä tarvitaan. Nämä tilanteet koskevat järjestyksen palauttamista sekä normaaliin tilanteeseen palaamista organisaatiossa esimerkiksi silloin, kun työntekijä menehtyy, loukkaantuu tai jopa kuolee. (Pearson ym. 1997, 62; McCracken ja Wallace 2000, 281).

4 Tutkimuksen metodologiset valinnat

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisella tutkimusotteella. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tätä tutkitaan yleensä tutkimuskohteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita tutkimaan ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, jonka vuoksi laadullinen tutkimusote valittiin tähän tutkimukseen. Näkökulmia selvitetään henkilöiden tunteiden, kokemusten, ajatusten ja merkitysten kautta, joita he antavat tutkittavalle ilmiölle. (Markovic-Radovic & Alecchi 2017, 33; Juuti & Puusa 2020, 9.) Haastateltavien avulla on haluttu tutkia ja selvittää heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan kriisijohtamiseen liittyen, minkä vuoksi tutkimusta on lähestytty laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Laadullista analyysiä tehdään usein induktiivisesti ja deduktiivisesti. Induktiivinen analyysi on aineistopohjaista, kun taas deduktiivinen analyysi on teorialähtöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.) Induktiivisissa menetelmissä johtopäätökset pyritään tekemään aineistoista käsin. Aineistolähtöisellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään paljon käsitteitä, sanoja ja lauseita, jotka tulevat suoraan esiin aineistosta. (Juuti & Puusa 2020, 10–11.) Teorialähtöisellä tarkoitetaan taas sitä, että se nojaa tiettyyn malliin tai teoriaan. Tutkimuksen avulla kuvaillaan esitetty malli ja mahdollinen teoria, jonka avulla myös käsitteet määritellään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.) Koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole ennalta asetettua hypoteesia tai hypoteeseja, antaa se aineistolle tilaa (Juuti & Puusa 2020, 10–11). Joustavuutensa ansiosta laadullisen tutkimuksen avulla pystytään muokkaamaan ja päivittämään jatkuvasti tutkimuskysymyksiä ja ohjaamaan tutkimusta. On hyvä kuitenkin huomioida, että vaikka hypoteeseja ei suoraan aseteta, nousee niitä aineiston pohjalta pintaan tutkimuksen edetessä. (Juuti & Puusa 2020, 77.) Laadullisen tutkimusotteen avulla tutkimuksen aiheeseen tutustutaan tutkimuksen edetessä, kun ennalta asetettuja hypoteeseja ei ole käytetty. Näin aineiston tulkinnalle on tilaa ilman mitään ennalta määrättyä väitettä, jolloin voidaan tulkita tietoa enemmän aineistolähtöisesti ja mahdollisesti oppia jotain uutta, jota ei teorian pohjalta ole jo tiedossa. Tämän tutkielman avulla on haluttu tutkia, millaisia kriisijohtajan rooleja nousee esiin koronapandemia kriisin aikana. Tutkimuksen aikana voi nousta esiin omakohtaisia

kokemuksia erilaisista kriisijohtajan rooleista. Koska tämä on tiedostettu tutkimusta tehtäessä, on tutkimusta pyritty tarkastelemaan objektiivisesti.

4.2 Aineistonkeruu

Tähän tutkimukseen empiirinen aineisto on kerätty yksilöhaastattelun avulla. Tutkimuksen aineiston hankinnassa käytetään usein yksilö- tai ryhmähaastatteluja, dokumenttiaineistoja tai havainnointia eri muodoissaan. Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpänä aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään haastatteluja. Haastattelu on ikään kuin keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja tavoite, jota tutkija pystyy itse johdattamaan. (Juuti & Puusa 2020, 99.) Tähän tutkimukseen on valittu aineistokeruumenetelmäksi haastattelu, juuri sen vuoksi, että tutkimuksella on tietty päämäärä ja tavoitteet, joihin pyritään. Erilaisia haastatteluja ovat monia esimerkiksi strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastatteluja voidaan tehdä kasvotusten, puhelimitse tai sähköisten välineiden avulla. (Juuti & Puusa 2020, 106.)

Tähän tutkimukseen on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu ja sille ominaista on tietyn näkökulman ennakkoon valitseminen ja lukkoon lyöminen. Lisäksi puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville on asetettu samat kysymykset, aihepiiri sekä teemat. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastattelu haastattelumenetelmänä on vapaa ja joustava, ja tarkoituksena on antaa haastateltavan puhua vapaasti aihepiiristä. Vaikka vapaus ja joustavuus ovat läsnä, etenee teemahaastattelu etukäteen valittujen teemakokonaisuuksien ja tarkentavien kysymysten avulla. (Juuti & Puusa 2020, 107.) On kuitenkin huomioitava, että haastateltavan vastaukset ja tapa kertoa asiasta voivat tyypillisesti muuttaa teemakokonaisuuksien järjestystä, laajuutta, kysymisen tapaa ja sanamuotoja (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 64). Haastattelurungon toteuttaminen etukäteen auttaa hahmottamaan ja varmistamaan, että keskustelu keskittyy tutkimuksen kannalta olennaisiin ja keskeisiin asioihin sekä tuottaa mahdollisimman laajaa aineistoa, jota voidaan tulkita teorian avulla (Juuti & Puusa 2020, 108; Tuomi & Sarajärvi 2018, 64).

Teemahaastattelun avulla on tässä tutkimuksessa haluttu antaa haastateltaville tilaa puhua vapaasti aihepiiristä ja kuvailla koronapandemiaan liittyviä kokemuksia. Haastattelun kulkua on kuitenkin pyritty pitämään hallinnassa etukäteen tehdyn haastattelurungon ja etukäteen lähetettyjen kysymysten avulla. Haastattelun aikana osallistujat toivat usein esiin teemakokonaisuuksia, jotka esiintyivät haastattelurungossa vasta myöhemmin.

Haastatteluprosessissa tuli esiin hyvin se, kuinka teemakokonaisuuksien järjestys voi muuttua. Selkeän ja johdonmukaisen etenemisen vuoksi on kuitenkin ollut tärkeää, että haastattelurunko on käytössä. Haastattelun avulla myös annetaan joustoa ja tilaa haastateltavan mahdollisille jatkokysymyksille sekä tutkijan on mahdollista itse tarkentaa, toistaa tai selventää kysymyksiä (Markovic-Radovic & Alecchi 2017, 45; Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Tässä tutkimuksessa koettiin tärkeäksi, että haastattelun avulla haastateltavilla oli tilaa kuvailla kokemuksiaan ja tarvittaessa haastateltava pystyi esittämään tarkentavia kysymyksiä. Tämä antoi mahdollisuuden myös haastattelijalle esittää tarkentavia kysymyksiä.

4.2.1 Aineistokeruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu

Aineistonkeruumenetelmäksi on tutkielmassa valittu puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelurunko on laadittu teemahaastattelua hyödyntäen ja rungon pohjana käytetty teoriaa aiheesta. Hirsijärvi ja Hurme (2008, 72) korostavat esihaastatteluiden tärkeyttä, jotta voidaan testata haastattelurungon ja kysymysten toimimista. Tämän johdosta tutkimuksessa tehtiin esihaastattelu, joka selvensi haastattelurungon ja kysymysten asettelun lopulliseen haastattelu muotoon. Näin taattiin se, että kysymykset ovat tarpeeksi hyvin muotoiltuja ja haastattelu etenee teemakokonaisuuksien mukaisesti. Haastattelurungon teemakokonaisuuksiksi valikoituivat kriisin vaiheet ja kriisijohtajan ominaisuudet ja roolit. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Myös Markovic-Radovic ja Alecchi (2017, 46) korostavat haastattelun valmistautumisen olevan edellytys haastattelun onnistumiselle. Tästä syystä tutkimuksessa valmistauduttiin esihaastattelun avulla virallisiin tutkimuksen haastatteluihin.

Haastattelukutsu jaettiin kahdessa sosiaalisen median kanavassa. Toinen kanavista oli LinkedIn ja toinen oli Facebook. Haastattelukutsussa pyydettiin ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-alan henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita, johtajia tai esimiesvastuullisia tiimivettäjiä osallistumaan haastatteluun, jonka tarkoituksena on selvittää kriisijohtamista koronapandemian aikana. Haastattelukutsu julkaistiin tutkijan oman LinkedIn profiilin kautta 22.10.2021. Tämän lisäksi haastattelukutsu julkaistiin Facebookissa kahdessa eri ryhmässä, joihin tuli laittaa liittymispyyntö. Facebookissa tehty ensimmäinen julkaisu oli ryhmään ”HR-ammattilaisten yhteisö,” jonne kutsu julkaistiin 25.10.2021. Toinen ryhmä, jossa kutsu julkaistiin, oli ”HR Tampere/Pirkanmaa” ja se julkaistiin 3.11.2021. Julkaisut

tulivat eri ajankohtina ryhmiin, sillä ryhmän pääsyyn vaadittiin ylläpitäjien hyväksyntä. Haastattelukutsut päästiin julkaisemaan vasta ryhmään hyväksymisen jälkeen. Lisäksi ryhmänjäseneksi hyväksymisen jälkeen tuli ryhmän ylläpidolta pyytää lupaa julkaisuille. Luvan saatua julkaistiin kutsut ryhmissä. HR-ammattilaisten ryhmässä jäseniä on noin 5300 ja HR Tampere/Pirkanmaa ryhmässä jäseniä on noin 1500. Isompaan ryhmään haastattelukutsu julkaistiin uudestaan 2.11.2021, sillä ryhmässä on enemmän jäseniä ja julkaisut jäävät helposti piiloon, kun ryhmän tehdään uusia julkaisuja. Haastattelukutsuissa pyydettiin halukkaita ilmoittautumaan mukaan laittamalla viestiä kutsussa olleeseen sähköpostiosoitteeseen. Mutta valitettavasti yhteydenottoja ei tullut. Tämän johdosta tutkija otti yhteyttä mahdollisiin haastateltaviin hyödyntämällä verkostoansa ja sai sieltä muutamia haastatteluja. Lisäksi LinkedInin kautta valikoitui muutamia johtajia ja HR-ammattilaisia tutkittavista aloista, joille laitettiin verkostoitumispyyntö ja kun he hyväksyivät sen, laitettiin heille suoraan haastattelukutsu yksityisviestillä LinkedInissa. Osa ei ikinä vastannut verkostoitumispyyntöön ja osa taas, hyväksyi verkostoitumispyynnön ja haastattelukutsuviestin saatuaan, eivät joko ikinä avanneet sitä tai jättivät vastaamatta.

Kaikki haastattelut pidettiin etänä sekä maailmantilanteen että käytännöllisyyden vuoksi. Etänä pidettävät haastattelut olivat hyödyllisiä, sillä haastattelut voitiin pitää lyhyellä varoitusajalla ja haastateltavien ei tarvinnut siirtyä tiettyyn paikkaan. Haastattelut pidettiin verkkokokoustyökalun Zoomin avulla, sillä se mahdollisti haastatteluiden pidon etänä, ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä oli erityisen tärkeää turvallisuuden kannalta. Zoomin avulla haastateltavien kanssa oli helppo sopia haastatteluaika joko keskelle päivää tai työpäivän loppuun. Haastattelujen aikana Zoomissa kaikilla haastateltavilla oli käytössä kamerat, joiden avulla nähtiin myös haastateltavien eleitä kuten kasvotusten toimivissa haastatteluissakin olisi nähty. Eleitä ei kuitenkaan tulkittu varsinaisesti tässä tutkimuksessa, vaikka ne ovat voineet vaikuttaa tarkentavien kysymysten sisältöön. Verkkokokoustyökalu Zoom osoittautui oivalliseksi valinnaksi siksi, että sen avulla sai myös koko haastattelun kuvattua. Kuvattua haastattelu hyödynnettiin litteroinnissa ja tulosten analysoinnissa, jonka jälkeen videot hävitettiin.

4.2.2 Analyysimenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmäksi valikoitu sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi menetelmä mahdollistaa dokumenttien kuten haastattelun ja keskustelun

systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin. Haastattelujen sisällön avulla pyritään kuvamaan niitä sanallisesti. Sisällönanalyysin avulla tutkimuksessa olevasta ilmiöstä, kriisijohtaminen ja sen roolit, saadaan luotua tiivistetty ja yleinen kuvaus. Tarkoituksena on myös järjestää aineisto selkeään muotoon ja tietoa kadottamatta. Analyysi auttaa luomaan selkeyttä aineistoon, jonka johdosta voidaan saada selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 87–89.)

Analyysiprosessi sisältää aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja teoreettisten käsitteiden luomisen. Tutkimuksen auki kirjoitettu haastattelu toimii pelkistämisen analyysinä. Tässä kohtaa tieto tiivistetään ja aineistosta etsitään tutkimukselle olennaisia kuvaavia ilmaisuja. Samaa ilmaisua tarkoittavat asiat voidaan koodata värikoodein, jolloin erottelu selkeyttää analyysin tekoa. Näitä värikoodattuja ilmauksia yhdistetään ryhmiksi ja listataan allekkain. Ryhmittelyn avulla samankaltaiset käsitteet luokitellaan, ja niiden avulla muodostetaan alaluokkia. Luokat kuvaillaan käsitteellä, esimerkiksi luokitteluyksikkönä voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus. Tämän jälkeen päästään aineiston käsitteellistämiseen. Teoreettiset käsitteet luodaan tutkimuksen olennaisen tiedon ja valikoidun tiedon perusteella. Koko analyysiprosessin ajan kiinnitetään huomiota, että polku alkuperäiseen tietoon säilyy. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 91–95.)

Tässä tutkimuksessa on aineiston analyysissä käytetty teorialähteistä tapa, eli analyysiä on tehty teorian avulla. Teorialähtöisessä tavassa nousee teorian roolin merkitys, jonka lisäksi se myös ohjaa aineiston tarkastelussa. (Puusa 2020, 147) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan ensin analyysirunko ja muuten analyysi noudattaa samaa kaavaa kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Sarajärvi & Tuomi 2017, 94–95). Tutkimuksessa on pyritty teorian avulla tekemään analyysiä aineistosta, mutta ei kuitenkaan puhtaasti teoriaan pohjautuen. Tutkimukseen kerätyn teorian hyödyntäminen mahdollistuu teorialähtöisessä sisällönanalyysissä, jota on tässä työssä hyödynnetty. Teorialähtöisen analyysin avulla on muodostettu kategoriat aineistolle perustuen teoriassa nousseisiin asioihin. Näitä ovat tässä tutkimuksessa Mitroffin (1988) viiden vaiheen teoria ja Dirani ym. (2020) viisi johtajan roolia. Kategoriat ovat auttaneet erottamaan haastatteluissa ilmenneitä kuvauksia näihin teorioihin liittyen.

Haastateltavaksi valikoitui viisi henkilöä, jotka olivat joko esimiehiä, HR-ammattilaisia tai johtajia. Edustettuna olivat kaikki kolme alaa, ravintola-, matkailu ja -tapahtuma. Vastaajista kaksi olivat tapahtuma-alalta, kaksi ravintola-alalta ja yksi matkailualalta.

Haastateltavista kaksi oli naisia ja kolme miehiä. Valikoiduista haastateltavista kaksi oli Pirkanmaalta ja kolme pääkaupunkiseudulta. Kukin haastattelu kesti noin 20–60 minuuttia. Zoomissa käytetyn kuvauksen lisäksi, haastattelut äänitettiin puhelimen äänityssovelluksen avulla, ja tällä pyrittiin ennaltaehkäisemään aineiston ennenaikaista häviämistä. Kerätty aineisto, video- ja äänitys, litteroitiin Wordin-litterointi työkalun avulla, jonka jälkeen ne käytiin vielä läpi ja kirjoitettiin puhtaaksi. Teksti käytiin uudelleen läpi, sillä Wordin-työkalu ei välttämättä aina litteroi haastatteluja oikein. Litterointiaineistosta jätettiin pois turhat sanatoistot, täytesanat ja lisäksi haastateltavien äännähdykset kuten naurahdukset. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tehdä analyysiä vuorovaikutuksesta, jätettiin äännähdykset pois. Kokonaisuudessaan litteroitua tekstiä kertyi noin 40 sivua. Litteroitu teksti kerättiin erillisille tiedostopohjille tekstityylillä Times New Roman fonttikoolla 12. Jokaisen haastattelun tiedostopohjasta etsittiin teemoittain sitaatteja, jotka yhdistettiin teemoittain yhdelle omalle tiedostolle. Tästä tiedostosta valittiin sopivat sitaatit tutkimustuloksiin, jokaisen teeman kohdalle.

Haastattelut olivat anonyymejä ja haastateltaville luvattiin anonyymisyys. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin haastattelun anonyymiydestä sekä luvattiin hävittää haastattelumateriaali tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelun jälkeen GDPR- tietosuojalomake, joka piti sisällään nämä samat tiedot, jotka haastattelussa annettiin. Haastateltavat koodattiin haastattelu järjestyksessä. Eli ensimmäinen haastattelussa ollut henkilö on koodattu H1. Alla vielä taulukko (Taulukko 1), jossa haastateltavat on koodattu. Koodauksissa on ilmoitettu sukupuoli, tehtävänimike ja toimiala, jossa haastateltava työskentelee.

Taulukko 1. Haastateltavien koodaukset

Koodi	Sukupuoli	Tehtävänimike	Toimiala
H1	Mies	Kaupallinen johtaja	Tapahtuma
H2	Mies	Esimies	Ravintola
H3	Nainen	HR-vastuinen esimies	Matkailu
H4	Nainen	Henkilöstöpäällikkö	Ravintola
H5	Mies	Johtaja	Tapahtuma

Haastateltavien tehtävänimikkeet olivat esimies, henkilöstöpäällikkö ja johtaja. Matkailualan esimies kertoi, että heillä jakautuu tiimin sisällä erikseen vielä henkilöstöjohtamisen eri tehtävät, jonka vuoksi hänen koodauksensa on HR-vastuinen esimies. Organisaatiot, joissa haastateltavat työskentelivät, olivat kooltaan 1–200 työntekijän organisaatioita. Edustettuina oli kolme alaa, joiden toimintaan koronapandemia on eniten vaikuttanut.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavalla kriisin eri vaiheet tulevat esiin ja millaisia kriisijohtajien rooleja haastateltavilta tulee esiin, peilaten Dirani ym. (2020) määrittämiin kriisijohtajan viiteen roolin. Seuraavaksi esitellään tutkimustuloksia ensin kriisin eri vaiheiden teemakokonaisuuden kautta, jonka jälkeen siirrytään kriisijohtajan rooleihin. Tutkimustulokset esitetään aineiston ja teorian pohjalta.

5 Tutkimustulokset

Seuraavaksi käydään läpi aineiston ja teorian näkökulmasta teemakokonaisuuksien sisältöä. Ensin tutkimustulokset esitellään Mitroffin viiden vaiheen teorian kautta, eli käydään kaikki vaiheet läpi ja aineiston sitaattien avulla havainnollistetaan kriisin etenemistä organisaatioissa. Tämän jälkeen esitellään Diranin ym. (2020) viisi johtajan roolia ja miten ne ovat tulleet esiin haastateltavien organisaatioissa. Lopuksi on yhteenveto, joka sisältää molempien teemakokonaisuuksien analysointia.

5.1 Mitroffin viisi kriisinvaihetta

Kriisin ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa keskitytään siihen, miten organisaatio saa poistettua haavoittuvaisuuden kriisiin ja pienennettyä heikkouksia ymmärtämällä ja tulkitsemalla signaaleja. Hallitsemis- ja rajoittamisvaiheessa yritetään hallita ja estää kriisin tapahtumista. Viimeisissä vaiheissa keskitytään parantumiseen ja oppimiseen, jotka sisältävät organisaation uudelleenrakentamisen ja tiedon luomisen. (Wooten & James 2008, 363.)

Signaalien havaitsemista tutkittiin avoimen kysymyksen avulla, jossa haastateltavat saivat vapaasti kuvailla koronapandemia aikaa. Myöhemmin asiaa tarkennettiin vielä kysymällä, oliko kriisistä nousut esiin signaaleja ennen sen tuloa.

Pieniä signaaleita siitä annettiin ja silloin sitten pikkuhiljaa pohdittiin. Mutta sanotaan että vaikka viikko ennen kuin se sitten iski ja ravintolat piti laittaa kiinni, niin olin vielä aika vahvasti sitä mieltä, että ei tule Suomeen. (H4)

Edellisestä henkilöstöjohtamisen ammattilaisen vastauksesta käy ilmi, että ei haluttu uskoa kriisin tapahtuvan. Vastaus antaa sellaisen kuvan, että jollain tavalla on haluttu sulkea silmät kriisiltä. Mitroff (1988) korosti ensimmäisten varoittavien signaaleja ja niiden huomioimisen olevan erittäin tärkeää. Myös organisaation kulttuuri määrittelee sen, miten vakavasti signaalit otetaan ja reagoidaanko niihin. Kun organisaatio on tekemättä mitään, kielii se siitä, että organisaatio kuvittelee olevansa koskematon. Tällöin kriisi voi vaikuttaa haitallisesti, sillä organisaatio ei ole ehtinyt kehittämään mitään suunnitelmaa kriisiin valmistautumiselle.

Toiset vastaajat olivat sitä mieltä, ettei ennakoivia signaaleja näkynyt koronapandemiassa vaan kaikki tuli isosti ja välittömästi. Asiat etenivät nopeasti ja kysyntä romahti

välittömästi, jolloin organisaatio joutui nopeasti miettimään seuraavia peliliikkeitä. Matkailu-alan esimies kuvaa seuraavassa sitaatissa juuri tätä äkillistä ja isoa toimintaa.

Mun mielestä se näky meillä niin ku välittömästi siinä vaiheessa, kun ruvettiin isosti siitä puhuu ja rupes olemaan näitä tiedotustilaisuuksia. Niin siinä vaiheessa se näky välittömästi siinä, että matkustus kysyntä romahti. (H3)

Ennakoivista signaaleista päästään kriisin toiseen vaiheeseen, joka on ennakointi ja valmistautuminen. Vastauksessaan ravintola-alan henkilöstöpäällikkö korostaa, että organisaatiossa on verkostoiduttu muiden eri aloilta olevien ihmisten kanssa, ja etsitty ratkaisuja, miten tähän kriisitilanteeseen tulisi valmistautua. Toisten kanssa ajatustenvaihto auttaa tunnistamaan erilaisia ratkaisutapoja, joiden avulla voidaan myös luoda organisaatiolle uusia ideoita ja mahdollisuuksia valmistautua tulevaan kriisiin paremmin. Ajatustenvaihtoa samalla alalla olevien henkilöiden kanssa ei tulisi rajautua pelkästään tähän kriisiin. Vaikka ollaan jollain tasolla kilpailijoita, on ravintoloilla myös paljon erilaisuuksia. Toimimalla yhteisöllisesti ja vaihtamalla yhdessä ajatuksia, voivat kaikki hyötyä. Asioita ei tulisi aina nähdä niin, että vain toinen voi voittaa. Muiden samassa tilanteessa olevien kanssa keskusteleminen voi auttaa myös siinä, että ymmärretään kriisin laajuus ja tiedostetaan, että tässä tilanteessa ei olla yksin. Tuella ja avulla voidaan lievittää epävarmuutta ja ahdistusta, sekä mahdollisesti luoda jotain aivan uutta. Ravintola-alan henkilöstöpäällikön kuvaus asiasta:

Kyllä siitä niin ku uutisissa oli ja sitten ehkä tai ite sain aika hyvin tuota eri aloilla toimivilta henkilöiltä sitten tietoa, miten he tuota sitten valmistautuu, että sparrailtiin aika paljon...meidän yritys ainakin pääkaupunkiseudulla, nii oli ehkä parhaiten valmistautunut. Kyllä me niin ku brainstormattiin aika paljon eri tuota yritysten kanssa, että miten he meinaa hoitaa...olimme aina askeleen tavallaan edellä, mutta autettiin toki toinen toisiamme...Musta on harmi, että saman alan yritykset ei tee enempää yhteistyötä. Vaikka ollaan kilpailijoita niin silti meillä on aina vähän eri tuotteet tai muuta, että pystyis niin ku yhdistää voimii. Niin tässä sitten näkyy sitten semmoinen yhteisöllisyys ja kaikki auttoi toisiaan. (H4)

Myös nopeiden päätösten ja toimenpiteiden tekeminen korostuu kriisijohtamisen toisessa vaiheessa. Matkailualan esimies kertoi, että he vähensivät nopealla aikataululla radikaalisti liikennettään, kun kysyntä romahti. Tässä kohdassa yhdistyy helposti kriisijohtamisen toinen ja kolmas vaihe.

Saman tien keväällä 2020 skeilattiin meidän liikenne alas juurikin sen takia, että kysyntä romahti. Se ensimmäinen 2 viikkoa reilu, sen kysynnän

romahduksen jälkeen me ajettiin käytännössä sataprosenttisesti liikennettä tyhjillä busseilla. (H3)

Myös ravintola-alan henkilöstöpäällikkö mainitsee, että kriisissä edettiin nopealla vauhdilla ja yritettiin vain selviytyä tilanteesta, joka oli äkillisesti muodostunut. Tässä nousee esiin Wooten & Jamesin (2008, 367) kuvailu kriisin elementeistä. Kriisin elementtinä on nopea ja äkillinen toiminta, joka pakottaa nopeaan reagointikykyyn ja päätöksentekoon. Nopean toiminnan haitaksi voi helposti muodostua huolimattomuus, kun ei perehdytä ja keskitytä asioihin oikein, vaan pikemminkin tehdään asioita sen enempää miettimättä.

Silloin vaan menttiin niin kauhealla vauhdilla. Yritettiin taklata sitä tilannetta mikä lyötiin pöydälle kertalaakista. (H4)

Mitroff (1988) korosti erilaisten valmistautumismekanismien testaamisen tärkeyttä tässä vaiheessa, jotta välttyään kriisiltä. Valitettavasti tästä ei tullut suoranaista tietoa haastateltavilta. Haastateltavien vastauksista ei käynyt ilmi, että olemassa olevaa kriisisuunnitelmaa on käytetty tai kehitetty pitkin kriisiä. Vastauksista tuli kuitenkin ilmi, että kriisin aikana näitä suunnitelmia tehtiin ja kehitettiin. Esimerkiksi matkailualan esimies kertoi vastauksessaan, että he tekivät kriisisuunnitelman, jonka viranomaiset olivat pyytäneet laatimaan rahallisen tuen edellytyksenä. Se olisiko organisaatio laatinut kriisisuunnitelmaa ilman tätä edellytystä jäi epäselväksi.

Kolmannessa vaiheessa Mitroffin (1988) mukaan organisaatio yrittää hallita ja rajoittaa vahinkojen tapahtumista ja leviämistä. Yritetään pitää siis kriisiä hallinnassa tekemällä erilaisia linjauksia ja päätöksiä, jotta kriisi ei lähde leviämään lisää. Ravintola-alan henkilöstöpäällikkö mainitsee vahinkojen hallitsemiseksi esimerkiksi yhteistoiminta neuvottelut ja työntekijöiden ryhmittämisen. Koronapandemian aiheuttaman kriisin myötä yritysten toiminta rajoittui ja väheni rajoituksia koskevien sääntöjen vuoksi. Ravintola-alalla rajoitettiin aukioloaikoja, jonka johdosta yhteistoiminta neuvottelut tuli aloittaa. Lisäksi koronan leviämisen hallitsemiseksi, ravintola-alan henkilöstöpäällikkö mainitsi työntekijöiden ryhmittämisen. Eli he päättivät jakaa työntekijät ryhmiin ja vain tietyssä ryhmässä olevat työntekijät työskentelivät keskenään. Näin oli tarkoitus välttää sitä, että kaikki organisaatiossa altistuisivat ja sairastuisivat koronalle yhtäaikaisesti. Toimenpiteellä he saivat jaettua työntekijät tiimeihin, jotka työskentelivät yhdessä ja jos joku heistä altistui, saatiin koko tiimin tilalle toinen tiimi tuuraamaan. Seuraavaksi ravintola-alan henkilöstöpäällikön sitaatti tähän liittyen:

Meidän piti aloittaa YT:t tietysti heti ja tuota, että lomauttamalla valtaosaa henkilökuntaa kyllä. Me tehtiin jo sitä ennen, siis ryhmitetty siinä, että tietyt siis tiimiytettiin, että tietyt ihmiset työskentelee vaan tiettyjen kanssa. Että jos sattuu tulee korona niin sitten ei altistuta kaikkia sille. Mut joo tällä tavoin yritettiin sitä välttää...joo lieventää niitä vahinkoja nimenomaan. (H4)

Linjausten ja päätösten avulla organisaatiot yrittivät hillitä kriisin leviämistä ja matkailualan organisaatiossa sitä yritettiin hallita miettimällä organisaation kustannusrakennetta. Organisaatio leikkasi reittitarjonnastaan turhia kustannuksia pois, mikä auttoi heitä taloudellisesti, sillä ne olivat suurin kulu organisaatiossa.

...käydään läpi sitä kustannusrakennetta ja mietitään niitä tuloja ja leikataan niitä täysin kuolleita oksia pois sieltä reittitarjonnasta. Että, kyllä se on se mikä meillä on suurin. (H3)

Tapahtuma-alan organisaation johtaja kertoi, että heillä ensimmäinen päätös oli miettiä, mitä asiakkaat tällöisenä aikana haluaisivat ostaa. He lähtivät siis ratkaisemaan kriisitilannetta miettimällä, mikä toimenpide pitäisi organisaation toiminnassa tehdä, jotta voitiin taata toiminnan jatkuvuus. Organisaatiossa oli aikoinaan tehty virtuaalitapahtumia, joten he lähtivät tekemään niitä isommin ja isommalla volyymillä. Koko organisaatio ryhtyi opiskelemaan, miten virtuaalitapahtumia voidaan rakentaa ja järjestää. Tämän nopean toiminnan vuoksi he tekivät jo virtuaalitapahtumia ennen muita organisaatioita, ja saivat sitä kautta organisaatiolle töitä. Samaan aikaan muut organisaatiot vielä miettivät, mitä tekisivät. Kun muut alkoivat tekemään perässä, oli organisaatiolla keskimäärin parempi osaaminen jo, jonka vuoksi heillä oli vahva tilanne ja asema kriisitilanteesta huolimatta. Haastateltavan kuvaus tilanteesta:

Äkkiä keksitään jotain mitä tällöisessä ajassa asiakkaat haluaa ostaa et niin kun ihan ensin mietitään... eli mitä me osataan? Mitä joku asiakas voisi ostaa? Olemme tehnyt jotakin virtuaalitapahtumia, niin ruvetaan myymään niitä. (H1)

Kriisin hallitsemisesta ja vahinkojen levittämisen rajoittamisesta päästään kriisin neljänteen vaiheeseen, eli elpymiseen, toipumiseen ja paranemiseen. Tässä vaiheessa organisaatio on jo tehnyt toimenpiteitä ja yrittää hiljalleen palata omaan normaaliin toimintaan.

Ravintola-alan henkilöstöpäällikön kuvaus normaaliin arkeen palamisesta kuvaa hyvin suunnitelman teon tärkeyttä sekä korostaa kriisistä oppimista. Ravintola-alan organisaatiossa oli aloitettu tekemään ohjeita, miten koronapandemian aikana toimitaan,

mutta toipumista ja parantumista vaikeutti hallituksen puolelta tulleet ohjeistukset. Suomen hallitukselta tuli jatkuvasti uusia linjauksia, rajoituksia ja ohjeistuksia. Nämä vaikeuttivat organisaatioita pysymään ajan tasalla ja jatkamaan normaalia toimintaansa. Koska toimintaa jouduttiin muuttamaan nopeasti ja lyhyellä varoitusaikalla, oli organisaation oltava koko ajan ajanhermoilla. Henkilöstöpäällikön sitaatti havainnollistaa nopeiden muutosten aikaa seuraavasti:

Oltiin onneksi sitten tehty jo suunnitelmaa etukäteen, mutta toki se silloin kun tuli niin kuin edes korkeimmat päättäjät, siis hallitus ei oikein tiennyt, että mitenkö pitää toimia. Nii sitten se ohjeistus muuttui päivittäin aika montakin kertaa päivän aikana, että siinä piti toimia aika nopeasti. Mutta nyt tiedetään miten toimia sitten tällaisen pandemian sattuessa. (H4)

Myös matkailualan esimies korosti sitä, että organisaatiossa on ohjeistuksia erilaisiin tilanteisiin liittyen, jotka ovat tyypillisiä heidän organisaatiollensa. Näitä ovat esimerkiksi lakot tai liikenneonnettomuudet. Nyt tilanne oli kuitenkin ihan erilainen eikä organisaatio ollut varautunut pandemiaan. Organisaatiossa kuitenkin tehtiin henkilöstölle koronasuunnitelma, jossa esitettiin toimenpiteet, joita organisaatiossa tehdään. Koronasuunnitelma on heille elävä dokumentti, jota he voivat päivittää ja hyödyntää sen mukaan, kun samankaltaisia tilanteita tulee vastaan:

Tottakai me tehtiin sitten se kun kaikkien piti tehdä semmoinen jonkun näkönen koronasuunnitelma. Sellainen mekin tehtiin sitten henkilöstölle ja mietittiin, että mitä ne toimenpiteet meillä on...kyllä se lähti niin ku aika tyhjältä pöydältä, että ei, ei meillä ollut pandemiaan varauduttu. (H3)

Elpymisen, toipumisen ja parantamisen jälkeen organisaatio keskittyy oppimiseen. Tässä vaiheessa pyritään selvittämään, mitä kriisistä on opittu ja voiko jo opittu auttaa jatkossa, jotta vältetään mahdollisilta kriiseiltä. Vaiheen avulla tarkastellaan myös sitä, että onko kriisejä mahdollista hallita nopeammin ja näin, minimoida niiden vahinkoja. Oppimisvaiheessa on tärkeää, että organisaatiolle on jäänyt jotain käteen kriisistä, jota he voivat hyödyntää seuraavien mahdollisten kriisien sattuessa. Osa haastateltavista kertoi tehneensä kriisiohjeet koronapandemiaan liittyen. Näin nämä organisaatiot voivat hyötyä niistä seuraavalla kerralla, sillä heillä on jo valmiina ohjeistus, jonka mukaisesti organisaation on toimittava. On hyvä huomioida, että jo ohjeita tehtäessä organisaatiot ovat miettineet asioita, eli edistäneet siinäkin vaiheessa oppimistaan. Haastateltava kuvailee ravintola-alan oppimista seuraavasti:

Mitä on jäänyt käteen siis että nyt on ehkä enemmän valmistautunut, jos vastaavanlaista tulee...nyt on jäänyt sitten tavallaan ne ohjeet sinne niin ku käteen, että ei mene enää paniikkiin tai tarvii niin ku synnyttää mitään uudelleen...Plus tietää, että Suomen valtio tukee aika hyvin sitten myös näitä, jotka jää työttömäksi tai lomautetuksi sillä aikaa. Että osaa sitten ehkä lähestyä myös niin ku työntekijöitä paremmin. (H4)

Vaikka kriisejä ei aiemmin organisaatiossa olisi koettu, opettavat kriisitilanteet paljon organisaatiosta ja toiminnasta sekä organisaation johtamisesta. Tätä johtajuuden ja toiminnan paljastumista kriisin aikana korostaa myös Seeck (2009, 6). Kriisien myötä joudutaan viestimään enemmän, tekemään nopeita päätöksiä ja toimimaan tietyllä tavalla. Kriisi tuo yleensä esiin uusia puolia henkilöistä ja pakottaa nimenomaan mukavuusalueen ulkopuolelle. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen ja tuntemattomaan hyppääminen opettaa paljon ja näitä oppeja voi käyttää hyödyksi tulevaisuudessa. Mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen voi myös olla haastavaa ja erotella hyvät työntekijät huonoista työntekijöistä. Matkailualan esimiehen kuvaus asiasta:

Ylipäätään tää kriisi on erotellut meilläkin totta kai vähän niin ku jyviä akanoista ja jokainen on joutunut vähän niin ku sen oman mukavuusalueensa ja oman niin ku vastualueensa ulkopuolelle astumaan, aika reippaastikin. (H3)

Osassa organisaatiossa jatkuvaa oppimista toteutettiin systemaattisesti. Melkein päivittäin tarkistettiin, mitä on tehty ja mitä tulisi tehdä. Lisäksi tapahtuma-alan johtaja korosti, että tärkein oppi tästä kriisistä on se, että organisaatiossa luotiin ja kannustettiin avoimeen ilmapiiriin. On tärkeää, että asioista puhutaan läpinäkyvästi läpi organisaation, että kellekään ei jää tunnetta, että nyt yritetään piilottaa jotain tietoa. Avoimuus johtaa usein myös luottamuksen lisääntymiseen, joka voi vahvistaa organisaatiota. Tapahtuma-alan johtaja kuvaus:

...tämmöisellä jatkuvan oppimisen menettelyllä niin joka päivä katsottiin, että, tai ei joka toinen päivä suurin piirtein kaikki mitä meillä on nyt kasassa...avoimuuden merkitys...että ei ole mitään asiaa mistä ei voitaisi puhua, että niin ku on tosi tärkeää, ettei jää sellaista tota, niin kuin, piiloagenda. (H1)

Mitroffin viiden vaiheen teorian avulla, nousi esiin myös johtajan rooleja ja ominaisuuksia. Seuraavaksi syvennyttään enemmän näihin johtajien rooleihin. Tuloksissa tarkastellaan, nouseeko Diranin ym. (2020) viisi johtajan roolia esiin haastateltavien vastauksissa.

5.2 Kriisijohtajan viisi roolia

5.2.1 Järjenääni

Kriisijohtajan ensimmäisenä roolina esitetty järjenääni kuvaa sitä, miten työntekijät odottavat johtajan selittävän ja avaavan asiat heille. Johtajien odotetaan kertovan työntekijöille asioita, tiedottavan tilanteesta ja toimivan heille järjenääninä, esittämällä heille asiat ymmärrettävästi, selkeästi ja järkevästi. (Dirani ym. 2020, 386–387.) Haastateltavat toivat paljon esiin viestinnän tärkeyttä. Haastateltavien mukaan viestintä korostui paljon koronapandemian aikana. Ravintola-alan esimiehen kuvaus viestinnän roolista:

Viestiminen korostuu aina kriisitilanteissa. Varsinkin silloin korona kriisin alku aikoina, sitä viestintää ei voinut olla liikaa. Ei se nyt aina välttämättä ollut laadullista viestintää, mutta kuitenkin pyrittiin siihen, että puhutaan työntekijöiden kanssa tosi paljon ja pysyttiin mahdollisimman läpinäkyvinä ja avoimena että myös he voivat kysyä meiltä jos heitä askarrutti jokin. (H2)

Edellä olevasta ravintola-alan esimiehen kuvauksesta käy ilmi viestinnän tärkeys. Kriisitilanteessa on pakko viestiä, vaikka viestintä ei aina olisi laadukasta kuten hän mainitsi. Tässä korostuu myös Seeckin (2009, 5) mainitsema jatkuvan tilannekuvan rakentaminen ja viestintätaidot. Johtajalta vaaditaan tiedotusta tilannekuvasta, mitä nyt tapahtuu ja, mitä jatkossa tapahtuu. Viestinnän avulla työntekijät ovat ajan tasalla asioista, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Myös viestintätaidoilla on iso rooli siinä, miten viestitään ja kenelle. Ravintola-alan esimies tuo lisäksi esille avoimuuden, jota myös Wooten ja James (2008, 368) korostivat sanoessaan, avoimuuden ja viestinnän puutteen usein satuttavan koko organisaatiota. Johtajan ollessa avoin ja viestimällä asioista, voidaan se kokea positiiviseksi asiaksi ja se voi auttaa organisaatiota kriisissä. Viestintä kuitenkin tuo työntekijälle turvallisemman olon, kun hän on perillä siitä, mitä nyt tapahtuu ja mitä mahdollisesti seuraavaksi tapahtuu.

Kyllä se on mun mielestä ehdottomasti viestintä, viestintä, viestintä ja sit se sellainen niin kun johdonmukaisuus viestinnässä. Et eipä se johtajakaan voi kaikkea tietää, mutta sen johtajan pitää jollain tavalla kuitenkin niitä joukkoja tukea ja viesti siitä, että hyvä tästä tulee ennen pitkää ja hieroo sitä kristallipalloa vaikei sieltä mitään näykkään. Valaa uskoo omiin joukkoihin. Mutta että kyllä se viestintä on ehdottomasti tällaisessa tilanteessa se ja se on tietysti haasteellista. (H3)

Yllä olevasta sitaatista käy ilmi, että myös matkailualan esimies korostaa viestinnän tärkeyttä ja johdonmukaisuutta. Johtajalta edellytetään johdonmukaista viestintää tilanteesta, tuen antamista ja uskon luomista tulevaisuuteen ja yhteiseen tekemiseen. Johtajalla koetaan olevan sosiaalista vaikutusvaltaa ihmisiin ympärillään ja järjenäänenä toimiminen korostaakin tätä vaikutusvaltaa viestinnän ja asioiden selventämisen kautta, kuten haastateltavien vastauksistakin kävi ilmi. (Dirani ym. 2020, 386–387.)

Koronapandemian aikana jouduttiin myös tekemään paljon nopeita päätöksiä ja muutoksia, jolloin johtajan edellytetään olevan nopeasti perillä eri asioista. Muutoksia tuli sekä organisaation sisältä, että Suomen hallitukselta. Nämä muutokset johtivat useasti tarpeeseen tehdä nopeita päätöksiä ja lisätä viestintää. Muutokset toivat myös epävarmuutta, mikä teki tilanteesta entistä haasteellisemman.

5.2.2 Teknologian käytön mahdollistaja

Teknologian mahdollistajana johtaja kykenee pätevästi mahdollistamaan teknologian käytön työtehtäviin. Teknologian tärkeys kasvaa enenevässä määrin eri aloilla ja etenkin koronapandemian aikana tähän on tarvinnut tehdä muutoksia ja luoda uusia mahdollisuuksia. (Dirani ym. 2020, 387–388.)

Haastateltavien vastauksissa ei valitettavasti tullut sen erityisemmin esiin eri teknologiaratkaisuiden mahdollistamista. Syynä voi olla se, että osassa organisaatioissa on jo ennen koronaa käytetty erilaisia alustoja kommunikointiin, jonka vuoksi niitä ei korostettu. Osassa tehtävissä ei taas välttämättä tarvita muita teknologioita kuin puhelinta, jonka kautta sitten viestitään asioista.

...nyt me tehdään tota virtuaalitapahtumaa, niin meillä oli valtavasti ihmisiä jotka niin kun, kun ne huomasi mulla on kaksi tuntia aikaa nii ne opiskeli jonkun jutun ja sit ne tuli jotain kanavaa pitkin kertomaan että hei tämä voisi toimia meillä tuossa ja tuossa asiassa, tämä voisi auttaa meitä tässä tapahtumassa. (H1)

Tapahtuma-alan esimies mainitsee vastauksessaan ”jotain kanavaa pitkin,” tässä ei suoraan kerrota mikä kanava on kyseessä ja montako erilaista kanavaa organisaatioissa on käytössä. Vastauksesta voi kuitenkin päätellä, että jonkin näköisiä viestintäkanavia organisaatioissa on käytössä ja työntekijät voivat sitten itse valita mitä kanavaa pitkin tulevat esittämään asiansa.

5.2.3 Emotionaalisen tasapainon ja työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistaja

Johtajan roolina nähdään myös tukijana oleminen emotionaalisissa ja henkilökohtaisissa asioissa. Jokainen yksilö ja ongelma kohdataan erikseen, ja autetaan niiden ylipääsemisessä. Johtaja antaa siis tukea emotionaalisesti ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Etätyön aikana myös virtuaalinen yhteydenpito työntekijöihin korostuu. Tässä johtajat voivat yhdessä henkilöstöjohtamisen ammattilaisten kanssa perustaa virtuaalialustoja työntekijöilleen, jossa he voivat jakaa asioitaan toisilleen sekä omille esimiehilleen. Lisäksi etätyössä korostuu myös se, että työtä tehdään mahdollisesti kotona, jolloin työn ja kodin erottaminen voi olla haastavaa. (Dirani ym. 2020, 388.)

Vastauksissa nousee esiin myös yhteydenpito, jonka avulla selvitetään työntekijöiden kuulumisia näinä vaikeina aikoina. Tällä tavalla johtajat ja koko organisaatio voivat osoittaa miten tärkeänä he pitävät työntekijöiden hyvinvointia myös kriisin keskellä. Ravintola-alan esimies lisäksi nostaa esiin eri työkalujen ja koulutusten tarpeen kriisitilanteissa. Erilaisten työkalujen ja koulutusten avulla voidaan antaa oikeanlaista apua ja koulutusta työntekijöille. Esimerkiksi mitä tällaisissa tilanteissa tulisi jatkossa osata ottaa huomioon ja tehdä.

Toinen tärkeä rooli minkä mä taisin mainita, tuo empatiakyky. Empatiakyvyn siinä koska olihan siellä aika surullinen ilmapiiri siellä työpaikalla kun meidän piti lomauttaa jengiä ja ei ollut tarjota niin paljon töitä ku oltiin luvattu. Ja sitten kun meillä on tosi nuoria ihmisiä, pääsääntöisesti nuoria naishenkilöitä töissä niin he musta tuntuu että he vaativat vielä enemmän semmoista empaattista johtamista, että heiltä pitää vähän enemmän kysellä että mitkä on fiilikset ja kuinka jaksat ja jaksatko varmasti...sitä ollaan tarvittu eniten nyt...kerrotaan työntekijöille että ollaan heidän tukena siinä, että kyllä heille töitä tavalla tai toisella löytyy, etteivät puille paljaille jää. Tarkoituksena oli, että haluttiin pitää työntekijät mahdollisimman tyytyväisinä mitä siinä tilanteessa nyt pystyttiin pitämään...kouluttaa henkilöstö tämmöisiin tilanteisiin, että pystyttäis varautumaan sitten paremmin ensi kerralla...työkaluja ja muutenkin sitten ihan konkreettisia esimerkkejä, että minkälaista johtajuutta sitten oikeesti tarvitaan sillon kun ihmisillä on oikeasti paha olla. (H2)

Tapahtuma-alan esimies vastauksessaan ottaa esiin myös henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tärkeyden. Halutaan luoda työntekijöille turvallinen ilmapiiri ja antaa heidän itse valita kenelle he haluavat puhua vaikeista asioista. Annetaan mahdollisuus puhua suoraan esimiehille, mutta tarvittaessa annetaan mahdollisuus jakaa omaa asiaa henkilöstöjohtamisen ammattilaisen kanssa. Tapahtuma-alan esimies myös kertoo heidän henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ottaneen mallia eri aloilta, siitä miten edistää

työntekijöiden hyvinvointia. Organisaatio vuokrasi mökin Lapista, jota työntekijät voivat ajoittain käyttää turvallisesti. Työntekijöille on luotu mahdollisuus vaihtaa maisemaa, jolloin saa pesäeroa kodin ja työn välille, eikä tarvitse tehdä kaikkea saman neljän seinän sisällä. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus nähdä kasvatusten työkavereitaan mökillä. Teoriassa (Dirani ym. 2020, 388) mainittu haaste erottaa työn haasteet omista henkilökohtaisista haasteista, on otettu hyvin huomioon tapahtuma-alan organisaatiossa. Organisaatiossa on todennäköisesti yritetty Lapin mökillä ratkaista tätä ongelmaa ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Tapahtuma-alan esimiehen seuraava sitaatti havainnollistaa asiaa:

Meillä on silleen kaikilla ollut tosi hyvä luottamus, että jos on tuntunut joku asia pahalta oman esihenkilön kanssa puhua niin sitten HR on ollut, niin ku semmoinen venttiili...HR itseasiassa on tehnyt benchmarkkausta tosi paljon, että mitä muut tekee nimenomaan tässä niin ku et jengillä pysyisi hyvä happi...meidän henkilöstörakenne on aika nuoria, moni asuu parvekkeettomissa asunnoissa tässä pk-seudun aika moni ilmeisesti keskustan alueella missä voi olla vähän virikkeitä. Ja sit ku sä teet etätöitä sieltä huoneesta, sä teet ruokaa siellä, sä nukut siellä, sä katot Netflixiä etkä juurikaan käy vaikka ulkona niin sitten niin ku tämmöseen tilanteeseen mejän HR tutki vaihtoehtoja mitä muut tekee. Ja keksittiin että no jotkut on pohtinut ja me sitten toteutettiin että me vuokrattiin tuosta Lapista semmoinen tossa kevähängille semmoinen mökki, etätyöpiste siis perustettiin. Konttori sinne mihin ihmiset sai omakustanteisesti matkustaa, mutta siellä sai tehdä töitä ja olla työkavereiden kanssa, tietysti koronatoimenpiteiden mukaisesti. (H1)

Ravintola-alan henkilöstöpäällikkö ottaa vastauksessaan esiin myös työterveydenhuollon ja sen tärkeyden työhyvinvoinnin näkökulmasta seuraavasti:

...ja sitten sitä apua on saatavilla, että ihmiset pystyy kääntymään niin ku sun puoleen... Itse uskon sitten, että tota et sit käännytään ennemminkin työterveyshuollon puoleen mikä yrityksissä on käytössä, koska siellä on sitten ammattilaisia antamassa niin ku apua siihen kriisiin, toki koronapandemian aikana ainakin tuota meidän työterveyshuolto oli itsekin kriisissä, että en mä tiedä olisiko sieltäkään tullut apua, mutta joo siis työhyvinvoinnin näkökulmasta jo pelkästään niin pitäisi pystyä antamaan johtoasemassa oleville henkilöille tukea niihin, koska se henkinen kuormitus voi olla aika kova, mutta samalla tavalla myös työntekijäpuolelle. (H4)

Edellä olevasta sitaatista käy ilmi työterveydenhuollon mukaan ottaminen kriisitilanteissa. Kriisin aikana myös johtaja kuormittuu henkisesti ja on tärkeää, että organisaatiossa sekä työntekijät että esimiehet voivat tukeutua ammattilaisten tarjoamaan apuun ja neuvontaan. Ottamalla työterveydenhuollon enemmän mukaan toimintaan ja hyödyntämällä sitä, voidaan kriisistä selviytyä paremmin. Jos saadaan alan

ammattilaisilta oikeita työkaluja ja apuja kriisistä selviytymiseen, voidaan siinä mahdollisesti onnistua paremmin.

5.2.4 Innovatiivisen viestinnän kehittäjä

Erityisesti poikkeusaikana on tärkeää, että organisaatiossa on saatavilla informaatiota. Kun kaikki työ ei välttämättä tapahdu organisaation omissa tiloissa, korostuu uusien tapojen kehittäminen, joiden avulla voidaan välittää informaatiota läpi organisaation. Haastateltavilta ei saatu suoraan tietoa erilaisista viestintäkanavista, joita he käyttävät. Haastateltavat kuitenkin ilmoittivat viestineensä paljon asioista työntekijöilleen.

Mikä meidän viestintäsykli oli ennen tätä koronaa, niin meillä oli kerran kuussa tällainen koko henkilöstön tällainen, mä kutsun sitä heimokokoukseksi, missä kerrotaan että missä mennään ja mitä tuleman pitää. Niin me tiivistettiin niitä kerta viikkoon...me osastonvetäjät pidettiin semmosta listaa, että tulee jokaisen oman osaston ihmisen kanssa juteltua joka viikko. Tarkoittaa sitä, että jos on joku luonteva palaveri niin vähän pystyy aistimaan. Ja sitten mullakin oli perjantaina lista että näiden kanssa mä en ole jutellut tällä viikolla, soitan ja kysyn mitä kuuluu. Että tavallaan pysyy koko ajan tatti siihen, että miten ihmiset voi. (H1)

Viestinnän korostuminen näkyy myös edellä olevasta tapahtuma-alan esimiehen vastauksesta. Hän kertoo, että viestintäsykli oli aiemmin organisaatiossa noin kuukauden välein, mutta koronapandemian aikana se muuttui viikoittaiseksi. Heimokokouksen avulla esimies pääsi keskustelemaan koko henkilöstön kanssa ja siellä pystyttiin jakamaan ajankohtaista tietoa kaikille yhtäaikaaisesti. Lisäksi esimiehet pystyivät siellä havainnoimaan työntekijöidensä tuntemuksia koronapandemian aikana. Vastauksessa hän otti esiin myös viikoittaisen henkilökohtaisenvälikeskustelun. Esimies kertoi tarkistaneensa joka perjantai, että oli varmasti keskustellut jokaisen tiimiläisen kanssa ennen viikonloppua. Hän kertoi käyttäneensä listaa, jonka avulla kävi läpi ja varmisti, että kaikkien tiimiläisten kanssa on soiteltu ja vaihdettu kuulumisia. Se mitä viestintäkanavaa tässä soittamisessa on käytetty, jäi epäselväksi. Monet organisaatiot kuitenkin käyttävät muun muassa Microsoft Teams yhteistyöalustaa, jonka avulla voi lähettää viestejä ja käydä puhelinkeskusteluja oman organisaation jäsenten kesken.

Näihin viestintäkanaviin varmasti vaikuttaa myös oma toimiala ja työ. Työntekijät, jotka tekevät töitä työmaalla, eivät välttämättä saa käyttöönsä samoja viestintäkanavia kuin toimistotyössä työskentelevät. Käytännön työssä varmasti korostuu puhelimen käyttö, jonka avulla soitetaan ja laitetaan viestiä. Puhelimessa voi myös olla käytössä

keskustelualusta WhatsApp, jonne voi esimerkiksi perustaa ryhmän ja siellä ryhmän kesken keskustella ja viestiä asioista.

Dirani ym. (2020) korostavat henkilöstöammattilaisten roolia myös viestinnässä. Ravintola-alan henkilöstöpäällikkö kuvaa seuraavassa sitaatissa hänen rooliaan viestinnässä:

HR oli todella keskeisessä roolissa, koska tuota kaikki viestintä tapahtuu mun kautta ja kaikki ohjeistus ja muu. Kaikki, koko henkilökunta oli muhun yhteydessä. Meillä oli aika selkeä just se kriisisuunnitelma, että mitenkä me viestitään ja tietää että se on niin ku minä ja minun kautta tapahtuva. Mutta kyllä ja silloin se oli kyllä enemmän kuin täyspäiväinen työ. (H4)

Ravintola-alan henkilöstöpäällikön mukaan, yrityksessä oli käytössä kriisisuunnitelma, jossa oli selkeästi esitetty, miten viestintä organisaatiossa tapahtuu poikkeustilanteissa. Organisaatiossa oli selkeää, että viestintä tapahtuu henkilöstöpäällikön kautta. Hänen kauttansa saa tietoa ja hänen kauttaan pääsee myös viestimään asioista. Kun yhdellä henkilöllä on vastuu organisaation viestinnästä poikkeustilanteissa, joissa asiat muuttuvat jatkuvasti, on se iso taakka. Haastateltava kertookin sen olleen enemmän kuin täyspäiväinen työ. Viestinnän lisäksi hänellä oli muitakin tärkeitä tehtäviä hoidettavana. Tosin, kun viestintä keskitetään vain yhdelle henkilölle, voi se myös olla selkeämpää, kun tietoa ei tule jokaiselta eri henkilöltä.

Viestinnän merkitys nousee myös asiakkaiden silmissä. Sisäisen viestinnän lisäksi on tärkeää muistaa ulkoinen viestintä. Ulkoisessa viestinnässä otetaan huomioon organisaation sisäisten sidosryhmien lisäksi myös asiakkaat ja heidän tarpeensa sekä vaatimuksensa. Organisaatiot viestivät asiakkaille turvallisen kanssakäymisen ja toiminnan edistämistä. Toimintaa tai tuotteita on jo muokattu asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Matkailualan esimies kuvaa organisaation viestintää asiakkailleen turvallisuuden takaamiseksi:

Sitten jos mä mietin jotain linja-autoja niin no siellä meillä oli toki näitä estetty kulkemista vähän sinne, ettei saa rappusia käyttää, kuljettajan alue oli eristetty ja tämmöisiä. Ne on edelleen meilläkin käytössä. Ja ohjeistettiin siihen, että ei liikuta siellä autossa turhaan ja käytetään maskeja sen mukaan mitä nyt sitten viranomaiset suosittaa niitä maskeja käyttämään. Kyllähän se meni semmoiseksi vähän käsidesiteatteriksi jossain vaiheessa tähän hommaan. Ehkä se tuo sitten, jollain tavalla myöskin sitä mielenrauhaa ihmisille, että on semmoisia näkyviä toimenpiteitä. (H4)

Matkailualan organisaatiossa tiedotettiin asiakkaita, että linja-autossa ei liikuta turhaan ja kuljettaja on suojattuna, kun pääsy hänen alueellensa on eristetty. Näillä ratkaisuilla voitiin jatkaa toimintaa ottaen huomioon asiakkaiden tarpeet matkustamiselle ja luotiin turvallinen tapa matkustaa koronapandemiasta huolimatta. Asiakkaat pystyivät myös varaamaan itselleen viereisen paikan puoleen hintaan, jolloin turvavälistä pystyi huolehtimaan entisestään.

5.2.5 Organisaation taloudellisen hyvinvoinnin ylläpitäjä

Poikkeustilanteet kuten koronapandemia, vaikuttavat usein organisaation taloudelliseen puoleen. Johtajilta edellytetään organisaation huomioiminen kokonaisuudessaan, sisältäen myös taloudellisen valmiuden. Tutkimalla organisaation taloudellista puolta ja säästämällä sen rahoja, voidaan mahdollisesti säästää työpaikkoja ja välttää lomautuksia ja irtisanomisia. Taloudelliseen puoleen vaikuttaminen käy ilmi seuraavista haastateltavien sitaateista:

Ensimmäinen juttu mitä tehtiin oli, laitettiin firma jäihin, että ei ois hirveesti kustannuksia...sanoa työntekijöille, että nyt ei oo töitä kun ei oo asiakkaita. Niin sitten koko sen periaatteessa lomautuksien ajan piti niin, ku viestiä työntekijöille, että no huomenna saattais olla töitä, mutta se saattoi sitten muuttua saman päivänä...työntekijät aika nopeasti ymmärs että missä me niin ku ravintola-alalla liikutaan ja tästä voi kiittää myös mediaa, koska sitä tapahtu joka puolella ettei me oltu ainoa yritys. (H2)

Me tehtiin tällöinen solidaarisuus päätös, että laskettiin että mitä me tarvitaan ja lomautettiin kaikki, siis ihan toimitusjohtajasta alkaen kaikki samalla periaatteella. Käytännössä siirryttiin nelipäiväiseen työviikkoon. Perjantai oli niin, ku lomautuspäivä, joka sitten oli omiaan luomaan sellaista, että kyllä tästä selvittää tästä tilanteesta. (H1)

Käydään läpi sitä kustannusrakennetta ja mietitään niitä tuloja ja leikataan niitä täysin kuolleita oksia pois sieltä reittitarjonnasta. Että kyllä se on se mikä meillä on se suurin ja sen jälkeen sitten tietysti se, että me ei voitu varikoista luopua. Eikä busseista vaan luovuttu, eikä me laitettu niitä seisontaan missään vaiheessa, niin ku jotkut yritykset teki sitä et pisti sitten seisontavakuutukseen niitä, mutta sitäkään me ei tehty. Me sitten vähän niin ku hyödynnettiin sitä vähäistä liikennettä, sillä että me saatiin esimerkiksi korjausvelkaa busseista tai huoltovelkaa. Me saatiin sitä kirittyä tosi paljon pois ja ehdittiin huoltaa niitä busseja tosi paljon enemmän mitä normaaliliikenteen aikana, että se toki oli semmoinen niin ku jos nyt voi sanoa positiivinen vaikutus...jouduttiin koko aika seurata nimenomaan sitä kysyntää tarkkaan ja sitten YT-järjestelyt, miten se on hirveän työllistävää ja sitten toisaalta niin kyllä me sitten tehtiin vähennyksiä. (H4)

Erilaisilla menetelmillä on yritetty pitää yritys pinnalla ja mahdollistaa organisaation normaalin toiminnan jatkuvuus. Kaikki haastateltavat organisaatiot olivat ottaneet käyttöön YT-neuvottelut, koska töitä ei ollut tarjota kaikille. Toinen tapahtuma-alan organisaatio oli ainoa, joka ilmoitti lomauttaneensa jokaisen työntekijän organisaatiossa, mukaan lukien toimitusjohtajan. Tässä organisaatiossa myös lyhennettiin työaikaa niin, että siellä tehtiin neljäpäiväistä viikkoa. Tällä mahdollistettiin, että jokainen sai tehdä töitä. Kukaan ei siis jäänyt lomautusten ulkopuolelle, vaan kaikkia kohdeltiin tasa-arvoisesti. Tämän avulla luotiin avoimuutta ja tasavertaisuutta organisaatiossa. Tämä tapahtuma-alan organisaatio oli myös ainoita organisaatioita, joka pystyi hyötymään koronapandemiasta. Heillä siis riitti asiakkaita myös kriisin aikana, jolloin heillä oli paremmat mahdollisuudet olla lomauttamatta kaikkia.

Ravintola-alalla jouduttiin lomauttamaan työntekijöitä ja nopealla aikataululla myös pyytämään heitä töihin takaisin viranomaisten suosituksista riippuen. Matkailualalla taas jouduttiin lomauttamaan ja tekemään ikäviä päätöksiä, kun matkustamista ja reittejä vähennettiin. Toisessa tapahtuma-alan yrityksessä työ oli projektimaista ja viranomaisten rajoitusten vuoksi, tapahtumia ei voitu järjestää.

Johtajat yhdessä henkilöstöjohtamisen ammattilaisten kanssa voivat varmistaa, että tieto organisaation taloudellisesta tilanteesta välittyy työntekijöille. Ollaan avoimia talouteen ja lomautuksiin liittyvissä kysymyksissä. Tapahtuma-alan esimies kiteyttää asian seuraavasti:

Pointti oli, että avoimuus. Ei ole sellaista asiaa mitä tuota ei voisi kertoa ja näihin lomautuksiin liittyen...joutu niin, ku miettimään että sanotaan juuri niin kuin asiat on parhaan ymmärryksemme mukaan. (H1)

Kerrotaan perusteellisesti työntekijöille suoraan mikä tilanne on, miksi se on näin ja millä toimilla tehdään muutos, jotta organisaatio pysyy toiminnassa koronapandemiasta huolimatta. Kun työntekijöille kerrotaan syyt, voi se vaikuttaa myönteisesti työntekijöihin ja he voivat sen ansiosta myös osoittaa tukensa muutoksille. (Dirani ym. 2020, 389.)

5.3 Tuloksien yhteenveto

Rajoitusten ja nopeiden muutosten vuoksi, organisaatiot joutuivat päivittämään toimintasuunnitelmiaan tai laittamaan hetkellisesti ideat tai työt jäihin. Monet organisaatiot kärsivät myös lomautuksista ja irtisanomisista. Työntekijöitä jouduttiin

lomauttamaan, sillä ei vain ollut mahdollista pitää työntekijöitä töissä, kun ei ollut asiakkaita.

Matkailualan esimies nosti haastattelussa esiin sen, että oli vaikeaa tehdä markkinointia koronapandemian aikana. Organisaation talouden tilan vuoksi haluttiin markkinoida ja kannustaa matkustamiseen, mutta samaan aikaan sitä ei voinut tehdä, sillä se oli ristiriidassa viranomaisten ohjeiden kanssa. Myös toinen tapahtuma-alan johtajista mainitsi, että tuli toimia hyvän mallin mukaisesti, eli oli mietittävä todella tarkasti yrityksen toimintaa ja miten se näyttäytyy muulle yleisölle.

Diranin ym. (2020) teorian mukaiset viisi kriisijohtajan roolia, tulivat melko vahvasti esiin tutkimuksen tuloksissa. Järjenäänenä toimiminen näkyi jokaisen haastateltavan vastauksissa. Painotettiin viestinnän tärkeyttä, viestin selkeyttämistä sekä kannustettiin avoimeen kanssakäymiseen läpi organisaation. Järjenäänenä toimimisen kannalta Dirani ym. (2020, 386–387) nostivat myös henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolin tärkeyden. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset toimivat linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä ja tämä näkyi etenkin tapahtuma-alan organisaatioissa ja toisessa ravintola-alan organisaatioissa. Tapahtuma-alan organisaatioissa korostettiin sitä, että henkilöstöjohtamisen ammattilaiset toimivat venttiilinä johdon ja työntekijöiden välillä, ja työntekijät saivat kääntyä heidän puoleensa huolien kanssa. Ravintola-alan henkilöstöpäällikkö korosti, viestinnän tapahtuneen hänen kauttaan, eli hänelle välittyi suoraan tieto, jota hän pystyi hyödyntämään.

Teknologian mahdollistajan ja innovatiivisen viestinnän mahdollistajana, johtajalta odotetaan melko samoja asioita. Nämä kaksi voisi jopa yhdistää. Teknologian mahdollistajana odotetaan, että johtaja ja henkilöstöjohtamisen ammattilaiset yhdessä mahdollistavat työntekijöille teknologian käytön tehtäviä varten, koska tekniikka on niin suuressa roolissa organisaatioissa. Kaikkien organisaatioiden työntekijät eivät välttämättä käytä kaikkia mahdollisia teknologioita. Esimerkiksi toimistotyö verrattuna ravintolatyöhön, on niissä erilaiset teknologiat tärkeitä. Innovatiivisessa viestinnässä taas johtaja yhdessä henkilöstöjohtamisen ammattilaisen kanssa pääsee innovoimaan erilaisia viestintäkanavia työntekijöiden käyttöön. Tehtävänä on mahdollistaa jatkuva viestintä koko organisaatioissa. Tähän johtajat ovat voineet ottaa käyttöön eri alustoja kuten Teams, Zoom tai WhatsApp. Kaikki ohjelmat saa myös asennettua puhelimelle, ja niiden kautta pystyy viestimään ja soittamaan organisaation jäsenten kesken. Koska suurin osa

organisaation työntekijöistä oli lomautettuna tai työmaalla, oletan että organisaatiot käyttivät eri teknologioita viestinnässä. Haastateltavista kukaan ei nostanut erityisemmin esiin tietyn teknologian käyttöä.

Johtajan rooli työntekijöiden hyvinvoinnin ja emotionaalisen tasapainon mahdollistajana on todella tärkeä. Johtajilta kaivataan tukea ja apua erilaisten tilanteiden läpikäymiseen, myös henkilökohtaisten. Vaaditaan taitoa ymmärtää eri yksilöitä ja olemaan läsnä sekä yhteydessä työntekijöihin myös virtuaalisesti, mikäli kasvotusten se ei ole mahdollista. Eli vaikka koronapandemian vuoksi on jouduttu olemaan etänä, ei se tarkoita, että johtaja häviäisi tai ettei hänen tarvitse osoittaa kiinnostustansa työntekijöiden hyvinvointia kohtaan. Tässä korostuu myös se, että vaikka ollaan etänä, myös menestystä ja saavutuksia tulee muistaa juhlia. Tässä voidaan hyödyntää alustoja, joita on jo mahdollisesti otettu käyttöön. Johtajat ovat päässeet osoittamaan tukeaan ottamalla työntekijöille käyttöön esim. Lapin mökin, jonne he saavat mennä tekemään töitä. Työntekijät voivat myös ottaa työkaverin mukaan, jolloin he voivat vaihtaa ajatuksia ja socialisoitua. Johtaja voi tehdä listan, jonka mukaan hän käy läpi, että on varmistanut kaikkien työntekijöiden voimien. Työntekijöiden hyvinvointia on myös edistetty, sillä että on viestitty avoimesti ja jatkuvasti. Tämä välittää työntekijöille sitä, että heistä välitetään eikä heitä ole unohdettu.

Viimeisenä johtajan roolina oli taloudellisen hyvinvoinnin edistäminen. Koronapandemiasta huolimatta, johtajat varmistavat, että organisaatio pysyy pinnalla ja toimii mahdollisimman normaalisti. Taloudesta huolehtiminen ja sen hoitaminen, vähentää stressiä koko organisaation sisällä, joka muuten voisi aiheuttaa stressiä myös työntekijöissä ja vaikuttaa näin heidän tuottavuuteensa. Yhdessä avoin tekeminen voi vaikuttaa siihen, että työntekijät antavat tukensa muutoksille, vaikka ne vaikuttaisivat heihin negatiivisesti. Toinen tapahtuma-alan johtaja kertoi, että kaikki organisaation jäsenet lomautettiin, toimitusjohtaja mukaan lukien ja tällainen yhdessä tekeminen voi vahvistaa koko organisaatiota. Toisessa ravintola-alan organisaatiossa työntekijät olivat satunnaisesti lomautettuna, jotkut pidempään, jotkut hetkellisemmin. Tässäkin viestiminen yhdessä auttoi luomaan turvallista ja tasa-arvoista ilmapiiriä. YT-neuvotteluissa johtajat kertoivat tilanteen suoraan ja tekivät vaikeita päätöksiä, joita oli pakko tehdä. Toiset organisaatio poistivat reittitarjonnasta reittejä, toiset taas laittoivat koko organisaation jäihin, ja toiset yrittivät kehittää uusia tuotteita, joilla mahdollistetaan työntekijöiden työllistäminen ja organisaation taloudellinen tilanne.

Ravintola-alan henkilöstöpäällikkö toi esiin työterveyshuollon roolin, jota ei tutkimuksissa erityisemmin tullut esiin. Tämä voi tietenkin johtua myös siitä, että Suomessa asia on lakisääteisesti määrätty ja jokaisessa organisaatiossa tästä huolehditaan. Useat tutkimukset on tehty esimerkiksi Yhdysvalloissa, jossa samantasoista työterveyttä ei välttämättä ole. Yhdysvalloissa yritykset eivät tarjoa automaattisesti terveydenhuoltoa työntekijöilleen, vaan se jää yrityksen päätettäväksi. (Pfeffer 2010, 37.) Se voi olla syy siihen, miksi työterveyshuolto ei ole tutkimuksissa noussut erityisemmin esiin. Mielestäni tämä nosto oli todella hyvä ja tärkeä, sillä kriisitilanteet kuormittavat kaikkia, koko organisaation jäseniä, jolloin mahdollisuus ammattilaisen apuun on tarpeellinen.

6 Lopuksi

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtajan roolia kriisijohtamisessa ja kuvata kriisiä koronapandemian aikana kriisin vaiheiden avulla. Tutkimukseen haastateltiin kolmen eri toimialan esimiestä, henkilöstöpäällikköä ja johtajaa. Tutkimuksen tarkasteluun valikoituivat kolme toimialaa; ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-ala. Näihin edellä mainittuihin aloihin tehtiin eniten linjauksia ja rajoituksia viranomaisten puolelta koronapandemian aikana. Haastattelut saatiin jakamalla eri sosiaalisen median alustoilla haastattelukutsu lokakuussa 2021 ja myöhemmin vielä laittamalla suoraan yksityisviestiä mahdollisille haastateltaville. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina ja ne etenivät kriisijohtamisen ja kriisi vaiheiden teemakokonaisuuksien mukaisesti. Haastatteluun osallistui lopulta viisi henkilöä näiltä kolmelta alalta ja heiltä saatiin vastauksia kriisijohtamisen rooleihin.

Kaikki haastateltavat organisaatiot ja oikeastaan koko maailma oli kovan paineen alla, jonka vuoksi jouduttiin tekemään nopeita päätöksiä. Tilanne oli ensimmäisiä vuosiin, joka vallitsi näin globaalisti ja pitkään. Jokaiseen toimialaan kohdistui painetta, mutta eniten tilanne kuitenkin vaikutti tutkimuksessa tarkasteltuihin kolmeen toimialaan; ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-ala. Syy tähän oli se, että viranomaiset tekivät näille aloille merkittäviä rajoituksia. Ravintoloilla oli rajoitettuja aukioloaikoja, riippuen koronapandemian tilanteesta kyseisessä kunnassa. Matkailua ei pysäytetty kokonaan, mutta koronapandemian globaalisuuden vuoksi sitä rajoitettiin tai pyydettiin välttämään. Tapahtumat oli suurilta osin peruttu, sillä ei haluttu koota ihmisiä suuriksi joukoiksi mihinkään, jotta koronapandemia ei leviäisi entisestään. Näiden alojen esimiehiä, henkilöstöjohtamisen ammattilaisia ja johtajia haastatteleamalla saatiin tietoa kriisijohtajuudesta koronapandemian aiheuttaman kriisin kontekstissa.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi pyrittiin vastaamaan kahteen pääkysymykseen:

Mikä on johtajan ja henkilöstöammattilaisten rooli kriisin aikana?

Mitä ominaisuuksia ja piirteitä johtajilta odotetaan kriisijohtamisessa?

Tutkimustuloksissa haastateltavat nostivat esiin neljä johtajan roolia rohkea, karismaattinen, empaattinen ja realistinen johtaja. Rohkeudella haastateltavat kuvasivat

sitä, että johtaja on kykenevä olemaan suora viestinnässään ja kertomaan tilanteen niin kuin se on. Tässä korostui se, että ei haluta asioiden kaunistelua vaan suoria sanoja. Tässä roolissa korostui etenkin jämäkkyys. Tutkimustuloksista tuli esiin, että johtajalta odotetaan juuri tässä suorassa viestinnässä tietynlaista jämäkkyyttä. Lisäksi rohkeana johtajana johtaja tekee nopeita ratkaisuja ja ottaa riskejä. Riskienotossa haastateltavilta nousi esiin erilaiset muutokset toimintatavoissa, joita tehtiin selviytyäkseen. Riskienoton tärkeyttä puolsi myös Wooten & James (2008, 369). He korostivat, sillä juuri uusien ratkaisujen löytäminen, mitkä ilmenivät myös haastateltavien organisaatioissa. Karismaattisella taas tarkoitettiin sitä, miten pätevänä ja uskottavana johtaja nähdään. Kriisitilanteet ovat usein tilanteita, joissa johtajilta haetaan tukea ja tilanteen rauhoittamista. Karisman omaava johtaja nähtiin uskottavana ja pätevänä johtajana, jonka asiaan ja ohjeisiin uskotaan. Viestinnän tarpeen lisääntyessä myös empaattisen johtajuuden tarve nousi esiin. Johtajilta vaaditaan osaamista käsittelemään ja esittämään asiat oikealla tavalla kohderyhmänsä huomioiden. Empaattisen roolin avulla johtaja osaa esittää asiansa oikein ja ottaa huomioon kaikki organisaation jäsenet. Empaattisen johtajan roolissa johtaja osoittaa, että hän on kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tässä johtaja hyödyntää oikeanlaisen viestinnän ulostuloa, jatkuvaa yhteydenpitoa alaisiin ja erilaisten koulutusten ja teknologian kehittämistä. Myös James ja Wooten (2008, 368) olivat havainneet nämä samat ominaisuudet kriisijohtajissa tutkimuksissaan. Kriisijohtaja pyrkii myös heidän mukaansa viestimään, vakuuttamaan ja rauhoittamaan asianomaisia. Realistisuudella haastateltavat korostivat, että johtaja tarkastelee asioita oikeiden tietojen puitteissa ja on rauhallinen. Vaikka johtajalta toivotaan realistisuutta, ei hän kuitenkaan haastateltavien mukaan saisi näyttää epävarmuuttaan. Haastateltavat perustelivat sitä sillä, että epävarmuus voi nopeasti tarttua ja levitä organisaation sisällä, jolloin se voi johtaa entistä vaikeampaan kriisiin. Niin ikään tunteiden peittäminen kriisijohtamisessa, ei tullut tarkastelluissa tutkimuksissa erityisemmin esiin. Kuitenkin myös Skoglundin (2004, 94–95) toteama asioiden suoraan sanominen ja Wootenin ja Jamesin (2008, 368) nostama rauhallisuuden tärkeys tuli tässä realistisuuden ominaisuudessa esiin. Kaiken kaikkiaan johtajalta odotetaan toisten vakuuttamista, turvan luomista, selkeyttä, päätöksentekoa, rauhallisuutta ja alaisten voinnin seuraamista.

Nämä tutkimuksessa tunnistetut neljä johtajan roolia tukevat myös tutkimuksessa käytetyn teorian havaintoja, joihin tuloksia peilattiin. Järjenääni rooli (Dirani ym. 2020)

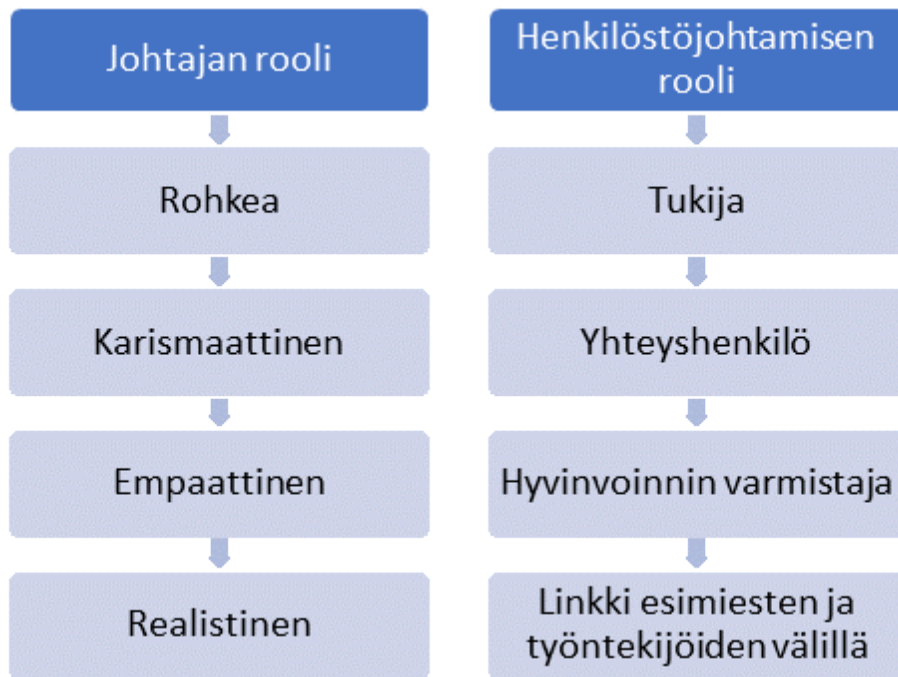
nousee tuloksissa esiin rohkeuden ja karisman rooleissa. Johtajat viestivät asioista selkeästi, tekevät nopeita päätöksiä, ottavat riskejä ja käyttävät vaikutusvaltaansa ympärillä oleviin ihmisiin. Myös Wooten ja Jamesin (2208, 363) esittämä havainto tapahtumien selventämisestä ja perustelemisesta yleisölle korostuu rohkean ja karismaattisen johtajan roolissa.

Toinen Diranin ym. (2020) esittämä rooli, joka tuloksissa nousi esiin, oli emotionaalisen tasapainon ja työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistaminen. Tulokset korostivat empaattisen ja realistisen johtajan roolin tarvetta kriisijohtamisessa. Henkilöstöstä ollaan kiinnostuneita, ja se osoitetaan heille kysymällä vointia, tarjoamalla apua ja tukea sekä henkilökohtaisissa että työhön liittyvissä asioissa. Lisäksi erilaiset tilanteet kuten lomautukset ja irtisanomiset, nostivat esiin realismisuuden roolin johtajalle. Tässä kuitenkin koettiin tarvittavan myös empaattisuutta, jotta asiat ymmärretään eri näkökulmista ja osataan viestiä asioista tilanteeseen sopivalla tavalla. Myös yhteydenpidon ja viestinnän tärkeys korostui näissä rooleissa, kuten myös Diranin ym. (2020) roolissa. Tutkimustulosten pohjalta voidaan siis todeta, että henkilöstön emotionaalisen tasapainon ja työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeys osoitettiin kaikissa kohdeorganisaatioissa. Kriisin aikana näihin oli jo tehty kohdeorganisaatioissa toimenpiteitä ja mahdollisesti niihin panostetaan entistä enemmän myös tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan haastateltavat osoittivat näiden neljän roolin tärkeyttä johtajan toiminnassa kriisijohtamisessa koronapandemian aikana.

Näiden lisäksi myös henkilöstöjohtamisen roolia kriisijohtamisessa tuotiin esiin. Tutkimustuloksissa havaittiin neljä roolia henkilöstöjohtamisen ammattilaisille kriisijohtamisessa. Nämä neljä roolia olivat vahva tukija, yhteyshenkilö, hyvinvoinnin varmistaja ja linkkinä toimiminen johtajien ja työntekijöiden välillä. Näitä rooleja tuki pitkälti suurin osa tässä tutkimuksessa käytetyistä teorioista. Vahvana tukijana toimiminen korostaa tukemista, asioiden takana seisomista ja yhteistä vastuuta. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tarjoama tuki ja ohjaus koko henkilöstölle on myös yhdenmukainen Viitala ja Jylhän (2019, 267), Dirani ym. (2020, 389) sekä Goodness ym. (2021, 16) havainnoissa. Tässä roolissa korostuu myös henkilöstöjohtamisen ammattilaisten rooli suunnannäyttäjänä, jonka olivat havainneet myös Dirani ym. (2020, 386–387). Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tukivat henkilöstöä ja toimivat johtajien oikeana kätenä. Yhteyshenkilön roolissa henkilöstöjohtamisen ammattilaiset olivat vastuussa viestinnästä ja siitä, että informaatio kulkee läpi organisaation. Myös

hyvinvoinnin varmistaja roolissa korostuu samoja piirteitä kuin yhteyshenkilön roolissa. Molemmissa rooleissa viestinnän tärkeys korostuu ja sitä tehdään eri tarkoituksiin läpi organisaation. Hyvinvoinnin varmistaja roolissa henkilöstöjohtamisen ammattilaiset korostavat hyvinvoinnin merkitystä viestinnässä. He tarkkailevat ja tekevät havainnoiteja henkilöstöstä, teettävät hyvinvointikyselyjä ja varmistavat johtajien viestinnän koskevan myös työntekijöiden hyvinvointia. Myös Dirani ym. (2020, 388–389) puoltavat tätä näkökulmaa, että henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tehtävänä on varmistaa johtajien viestinnän keskittyminen työntekijöiden hyvinvointiin. Linkkinä toimimisen rooli tuo esiin myös verkostoitumisen tärkeyden. Henkilöstöjohtamisen rooli linkkinä koetaan erityisen tärkeäksi, sillä henkilöstöjohtamisen ammattilaiset toimivat työntekijöiden äänenä johtajille. Sekä työntekijöitä, että johtajia tuetaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisten avulla. Luottamuksen luominen koetaan tärkeäksi tehtäväksi linkkinä toimimisessa. Eräs haastateltava nostikin esiin, että työntekijä sai valita, puhuuko esimiehelle vai henkilöstöjohtamisen ammattilaiselle asioista, jotka vaivaavat. Tämän linkkinä toimimisen roolin totesivat myös Dirani ym. (2020, 386–387) ja Nizamidou ym. (2019, 544). Heidän tutkimuksissaan linkkinä toimimisen avulla henkilöstöjohtamisen ammattilaiset esittävät ratkaisuja johtajille, varmistavat että työntekijöiden ääntä kuullaan ja molempien osapuolten tiedon ja palautteen avulla pystytään tuottamaan erilaisia ratkaisuja sekä luodaan ymmärrystä kriisitilanteesta läpi organisaation.

Kuviossa 3 on havainnollistettu tutkimustulosten pohjalta tulleet neljä tärkeää roolia johtajille ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisille, jotka käytiin läpi. Tutkimuksessa esiin tulleet havainnot antavat tukea sille, että ottamalla henkilöstöjohtamisen ammattilaiset mukaan osaksi kriisijohtamista, saadaan aikaan paremmin voiva organisaatio, paremmat kriisivalmiudet ja inhimillisen pääoman huomioiminen kriisisuunnittelussa.



Kuvio 3 Johtajan ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolit tutkimustulosten mukaan

Johtajien, henkilöstöjohtamisen ammattilaisten sekä kaikkien muiden tulisi ottaa tästä kriisitilanteesta opikseen ja laatia erilaisia suunnitelmia vastaavien kriisien varalle. Organisaatioissa tulisi miettiä erilaisia kriisiskenaarioita, jotka eivät välttämättä suoraan liity organisaation toimintaan, vaan yrittää ajatella laatikon ulkopuolelle. Tällä tarkoitan sitä, että monet organisaatiot ovat luoneet erilaisia turvallisuussuunnitelmia, jotka liittyvät oman organisaation toimintaan ja niiden tullessa tietävät varmasti, miten toimivat. Pandemiat ovat kuitenkin nyt yleistyneet ja niiden varalle tulisi luoda kriisisuunnitelma ja mahdollinen kriisiryhmä. Kriisisuunnitelmaa tulisi päivittää tietyn väliajoin ja kriisiryhmän tulisi muodostua mahdollisimman monipuolisesta osaamisesta, unohtamatta henkilöstöjohtamisen ammattilaisia.

6.2 Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys

Juuti ja Puusa (2020, 167) kiteyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden pohdinnat kolmeen käsitteeseen; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Näitä ei ole helppo yksiselitteisesti määrittellä, mutta jos yksikin on hatara, menettää koko tutkimus pohjansa.

Uskottavuudella viitataan siihen, missä määrin suuri yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat tutkimuksen aineiston keruun olleen asianmukaista ja huolellisesti analysoitua. Uskottavuuden toteuttamista voidaan siis arvioida, sillä onko

lukija vakuuttunut, että esitetyt asiat ovat oikeasti tapahtuneet ja asioiden kuvausten olevan asianmukaisesti tehtyjä. (Juuti & Puusa 2020, 167.) Tutkimuksessa on käyty metodologia luvussa tarkasti läpi koko tutkimuksen kulku. Siinä on perusteltu, miten aineistoa on kerätty ja analysoitu. Myös itse analyysistä on esitetty esimerkki havainnollistamaan analyysin kulkua. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti aiheeseen liittyvää lähdekirjallisuutta.

Luotettavuudella vakuutetaan uskottavin perusteluin yleisöä valinnoista tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimuksessa on käyty läpi perusteellisesti, miksi esitetyt menetelmät ja tavat on valittu pitkän tutkimusta. Runsaiden lähteiden käytöllä on osoitettu perehtyneisyyttä ja ammattitaitoa. Myös tuoreimpia lähteitä kriisijohtamisesta koronapandemian aikana pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon. Luotettavuutta on pyritty osoittamaan myös aineistoista esiin tulleilla sitaateilla. Näin on esitetty mahdollisimman läpinäkyvästi haastateltavien vastauksia, joiden pätevyyttä voi yleisö itse arvioida.

Tutkimuksen eettisyys arvioidaan eettisten periaatteiden toteutumisen osalta. Kun tutkimus on eettisesti tehty, täyttää se kriteerin toimia, minkä tahansa tutkimuksen ohjenuorana. Lisäksi eettisyydellä viitataan siihen, että tutkimus samanaikaisesti tuottaa hyviä asioita kohteena oleville ihmisille. Tutkimus ei myöskään saa missään tapauksessa vaarantaa kohteena olevien ihmisten elämää. (Juuti & Puusa 2020, 167.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville luvattiin anonymiteetti ja aineistoa käsiteltiin tarkasti ja huolellisesti. Kaikki videot ja äänitteet hävitettiin tutkimuksen teon jälkeen, jolla taattiin, että tiedot eivät joudu vääriin käsiin, ja näin vaarana tutkimuksen osallistujia.

Tutkimukseen saatiin tehtyä viisi haastattelua kolmelta eri toimialalta Suomessa. Yleistettävyyden saavuttamiseen tarvitaan enemmän kuin viisi haastattelua. Sen vuoksi tutkimus jää haastatteluiden osalta kohtalaisen heterogeeniseksi. Tutkimuksessa on kuitenkin saatu haastatteluita eri aloilta, joka auttaa yleistettävyydessä jonkin verran. Yleistettävyyttä on pyritty lisäämään yhdistämällä tutkimustuloksiin teoriaa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista johtajuutta koronapandemian aikana tarvitaan ja millaisia ovat kriisijohtajan ominaisuudet ja piirteet. Tämä tutkimus

keskittyi ainoastaan johtajuuteen kolmella eri toimialalla, joten luonnollisesti tutkimusta tehdessä nousi esiin erilaisia jatkotutkimusehdotuksia.

Koska tässä työssä keskityttiin ainoastaan kolmeen eri toimialaan, olisi mielenkiintoista nähdä minkälaista kriisijohtamista on koettu muilla toimialoilla. Eri organisaatiot kuten terveydenhuolto ja vähittäisruokakaupat olivat koko koronapandemian ajan auki ja organisaation jäsenet olivat tekemisessä kasvotusten asiakkaiden kanssa. Olisi mielenkiintoista nähdä myös siltä kannalta, miten näissä organisaatioissa toimittiin eri lailla kriisin aikana ja millaista johtamista siellä on koettu tarvittavan.

Lisäksi tutkimuksessa keskityttiin johtajiin, henkilöstöjohtamisen ammattilaisiin ja esimiehiin, joten olisi mielenkiintoista tutkia asiaa työntekijöiden näkökulmasta. Ehdotuksena olisikin tarkastaa työntekijöiden näkökulmasta, miten eri kriisin vaiheet on koettu, millaista johtajuutta he ovat kokeneet ja mitkä heidän mielestään ovat johtajan tärkeimmät ominaisuudet ja piirteet kriisijohtamisessa.

Vielä jatkoehdotuksen edelliseen, jatkossa voisi hyödyntää molempia näkökulmia, sekä johtajien että työntekijöiden. Näiden avulla voitaisiin selvittää, mitä samaa ja mitä eroa niistä ilmenee. Tästä voisi saada kattavamman kuvan siitä, millainen kriisijohtajan rooli tulisi olla.

Sekä Wooten ja James (2008) että Hargis ja Watt (2010) korostivat jatkuvan oppimisen tärkeyttä, joten pitkittäistutkimuksella voisi sitä tutkia paremmin ja syvällisemmin. Koska koronapandemia ei vielä tätä tutkimusta tehdessä ollut vielä virallisesti päättynyt, vaikka rajoitukset on poistettu, olisi mielenkiintoista selvittää kriisijohtamista pidempänä tutkimuksena eli pitkittäistutkimuksena. Tarkoittaen, että asiaa tutkittaisiin alusta ihan loppuun asti, ja mahdollisesti tutkia vielä lopun jälkeen esimerkiksi 6–9 kk myöhemmin. Tällöin saataisiin kattavampaa informaatiota kriisin kulusta, miten paljon asiat ovat muuttuneet, mitä eri vaiheita on käyty, onko palattu takaisin johonkin vaiheeseen uudelleen, onko käyty läpi vaiheet uudelleen tilanteesta johtuen ja millä tavoin on selvitty kriisistä. Lisäksi tutkimuksen avulla pystyisi myös seuraamaan onko johtajuus, ja johtajan tarvittavat ominaisuudet muuttuneet tutkimuksen aikana. Pitkittäistutkimuksella voitaisiin mahdollisesti tarkastella myös oppimista ja sen kehittymistä kriisin aikana.

Koska kulttuuri vaikuttaa paljon ihmisten tekemiseen ja siihen, miten he näkevät asiat, olisi mielenkiintoista nähdä miten kulttuuri vaikuttaa kriisijohtamiseen. Millaisia tuloksia

ja johtopäätöksiä nousisi esiin, jos tarkasteltaisiin kriisijohtamista eri kulttuurien näkökulmasta laajemmin, ottaen huomioon sekä esimiehet että työntekijät. Eri kulttuureissa arvostetaan erilaisia johtamis- ja käyttäytymistapoja, joten kulttuureita tutkimalla luotaisiin eri syvyyttä kriisijohtamisen tarkasteluun.

Koronapandemia on voinut vaikuttaa joidenkin mielenterveyteen haittaavasti. Monen mielenterveyteen on voinut vaikuttaa negatiivisesti epävarmuus oman terveyden ja työn suhteen, sosiaalinen eristäminen ja mahdolliset läheisten menetykset (Caligiuri ym. 2020, 701). Näitä ovat varmasti kokeneet sekä työntekijät että esimiehet. Tutkimalla työntekijöiden ja esimiesten mielenterveyttä koronapandemian aikana tai kriisijohtamisen näkökulmasta, saataisiin varmasti kattavaa ja hyödyllistä tietoa. Tässä näkökulmassa voi myös tulla esiin työterveydenhuolto, etenkin jos asiaa tutkitaan Suomessa. Tällä tarkoitan aiemmin haastattelussa esiin tullutta kommenttia, jossa otettiin huomioon myös työterveydenhuollon rooli. Suomessa on lakisääteisesti määrätty työterveydenhuolto jokaiseen yritykseen, joten sen rooli organisaation jäsenten mielenterveyden kannalta olisi mielenkiintoista selvittää.

Lähteet

- Burnett, John J. (1998) A Strategic Approach to Managing Crises. *Public relations review*, Vol. 24 (4), 475–488.
- Caligiuri, Paula – De Cieri, Helen – Minbaeva, Dana – Verbeke, Alain – Zimmermann, Angelika (2020) International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, Vol. 51 (5), 697–713.
- Dietz, J. Eric – Black, David R. (2012) *Pandemic planning*. Taylor & Francis Group. CRC Press.
- Dirani, Khalil M. – Abadi, Mehrangiz – Alizadeh, Amin – Barhate, Bhagyashree - Garza, Rosemary Capuchino – Gunasekara, Noeline – Ibrahim, Ghassan – Majzun, Zachery (2020) Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, Vol. 23 (4), 380–394.
- Duodecim Terveyskirjasto (2021) Uusi koronavirus (COVID-19) Kustannus Oy Duodecim. Haettu 20.3.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>.
- Eduskunta (2022) Valmiuslain käyttöönottoaminen koronavirustilanteessa. <https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx>, haettu 10.1.2022.
- Forster, Bruce B – Patlas, Michael N – Lexa, Frank J. (2020) Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, Vol. 71 (4), 421–422.
- Glenn, Jerome C. – Gordon, Theodore J. (2003) *Futures research methodology: version 2.0*. The Millennium Project.
- Goodman, Doug – Mann, Stacey (2008) Managing Public Human Resources Following Catastrophic Events: Mississippi’s Local Governments’ Experiences Post—Hurricane Katrina. *Review of public personnel administration*, Vol. 28 (1), 3–19.
- Goodness, Onwuegbuna N. –Nchuchuwe, Francis F. – Ibrahim, Hassan K. (2021) Human Resource Management during COVID-19 pandemic: An insight on the challenges for human resource practitioners. *BVIMSR’s Journal of Management Research*, Vol. 13 (1), 15–23.

- Hargis, Michael – Watt, John D. (2010) Organizational perception management: A framework to overcome crisis events. *Organization Development Journal*, Vol. 28 (1), 73–87.
- Hensgen, Tobin – Desouza, Kevin – Kraft, George D. (2003) Games, Signal Detection, and Processing in the Context of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 11 (2), 67–77.
- Iltalehti 29.7.2020 Näin korona tuli Suomeen ja muutti arkemme – asiantuntijoiden puheessa on toistunut yksi lause.
<<https://www.iltalehti.fi/terveysuutiset/a/f2c1a929-dedd-4e70-81d6-e47b1ba9ded7>>, haettu 11.1.2022.
- Jabeen, Rabia (2018) *Organizational crisis management: A conceptual framework for public sector organizations*. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- James, Erika Hayes – Wooten, Lynn Perry (2005) Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, Vol. 34 (2), 141–152.
- Jia Wang (2008) Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in developing human resources*, Vol. 10 (3), 425–445.
- Kouzes, James M – Posner, Barry Z. (2017) *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 6th ed. Wiley, New York.
- Kovoor-Misra, Sarah (1995) A Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organizations: Some Critical Factors. *Technological forecasting & social change*, Vol. 48 (2), 143–160.
- Los Angeles Times. Cyberattack cost Maersk as much as \$300 million and disrupted operations for 2 weeks. <<https://www.latimes.com/business/la-fi-maersk-cyberattack-20170817-story.html>>, haettu 22.5.2022.
- Mann, Stacey (2014) Human resources and emergency planning: Preparing local governments for times of crisis. *Public administration quarterly*, Vol. 38 (2), 163–205.
- Markovic-Radovic, Mirjana – Alecchi, Beatrice Avolio (2017) *Qualitative methods in economics*. Routledge, London & New York.
- McCracken, Martin – Wallace, Mary (2000) Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 (5), 281–290.
- Mitroff, Ian I. (1988) Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 29 (2), 15–20.

- Nizamidou, Christina – Vouzas, Fotis – Gotzamani, Katerina (2019) Exploring the interrelationship between quality, safety and HR within crisis management framework. *TQM Journal*, Vol. 31 (4), 541–562.
- Osmanagić-Bedenik, Nidžara. (2020) Pandemic Crisis Management: Threats and Opportunities for Humans and Planet Earth. *Holistic approach to environment*, Vol. 10, (4), 109–123.
- Palermo, Tommaso (2018) Accounts of the future: A multiple-case study of scenarios in planning and management control processes. *Qualitative research in accounting and management*, Vol. 15 (1), 2–23.
- Pangarkar, Nitin (2016) A framework for effective crisis response. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 (4), 464–483.
- Pauchant, Thierry C. – Mitroff, Ian I. (1990) Crisis management: Managing paradox in a chaotic world. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 38 (2), 117–134.
- Pearson, Christine M. – Kooor-Misra, Sarah – Clair, Judith A., –Mitroff, Ian I. (1997) Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, Vol. 26 (2), 51–64.
- Pearson, Christine M. – Mitroff, Ian I. (1993) From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management perspectives*, Vol. 7 (1), 48–59.
- Pearson, Christine M. –Roux-Dufort, Christophe – Clair, Judith A. (2007) *International Handbook of Organizational Crisis Management*. Sage, Los Angeles.
- Petridou, Evangelia – Zahariadis, Nikolaos (2021) Staying at home or going out? Leadership response to the COVID-19 crisis in Greece and Sweden. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 29 (3), 293–302.
- Pfeffer, Jeffrey (2010) Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24 (1), 34–45
- Premeaux, Sonya F. – Breaux, Denise (2007) Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita. *Human Resource Planning*, Vol. 30 (3), 39–47.
- Puusa, Anu (2020) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Juuti Pauli – Iris Aaltio, 99–112. Gaudeamus, Helsinki.

- Puusa, Anu (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Juuti Pauli – Iris Aaltio, 140–156. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2020) Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Juuti Pauli – Iris Aaltio, 73–95. Gaudeamus, Helsinki.
- Quarantelli, Enrico L. – Lagadec, Patrick – Boin Arjen (2007) A Heuristic Approach to future disasters and crises: New, Old, and In-Between Types. Teoksessa: *Handbook of Disaster Research*, toim. Havidán Rodríguez – Enrico L Quarantelli – Russell R Dynes, 16–41. Springer, New York.
- Boin, Arjen – ‘t Hart, Paul (2007) The Crisis Approach. Teoksessa: *Handbook of Disaster Research*, toim. Havidán Rodríguez – Enrico L Quarantelli – Russell R Dynes, 42–54. Springer, New York.
- Boin, Arjen – ‘t Hart, Paul – Kuipers, Sanneke (2017) The Crisis Approach. Teoksessa: *Handbook of Disaster Research*, toim. Havidán Rodríguez – William Donner – Joseph E. Trainor, 23-38. 2nd edition. Springer International Publishing.
- Rudolph, Cort W. – Allan, Blake – Clark, Malissa – Hertel, Guido-Hirschi, Andreas – Kunze, Florian – Shockley, Kristen – Shoss, Mindy – Sonnentag, Sabine – Zacher, Hannes (2021) Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 14 (1-2), 1–35.
- Savtchenko, Alex (2012) Emerging HR leaders help the public manager. *The Public Manager (Potomac, Md.)*, Vol. 41 (3), 51–54.
- Seeck, Hannele (2009) Pääkirjoitus. Teoksessa: *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*, toim. Hannele Seeck, 5–18. Finnish Institute of Occupational Health. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Seeck, Hannele – Lavento Heidi (2009) Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: Jälkibyrokraattisen toimintamallin anti. Teoksessa: *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*, toim. Hannele Seeck, 34–56. Finnish Institute of Occupational Health. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Seeger, Matthew W. – Ulmer, Robert R. – Novak, Julie M. – Sellnow, Timothy (2005) Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18 (1), 78–95.

- Smith, Denis – Elliott, Dominic (2007) Exploring the Barriers to Learning from Crisis: Organizational Learning and Crisis. *Management Learning*, Vol. 38 (5), 519–538.
- Tays (2021) Erityistä huomiota vaativat tartuntataudit. <[https://www.tays.fi/fi-FI/Ohjeet/Infektioiden_torjunta/Mikrobikohtaiset_ohjeet/Erityista_huomiota_vaativat_tartuntataud\(48485\)>](https://www.tays.fi/fi-FI/Ohjeet/Infektioiden_torjunta/Mikrobikohtaiset_ohjeet/Erityista_huomiota_vaativat_tartuntataud(48485)>), haettu 12.1.2022.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Udwadia Firdaus E.– Mitroff, Ian. I. (1991) Crisis management and the organizational mind: Multiple models for crisis management from field data. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 40 (1), 33–52.
- Ulrich, Dave – Beatty, Dick (2001) From Partners to Players: Extending the HR Playing Field. *Human resource management*, Vol. 40 (4), 293–307.
- Viitala, Riitta – Jylhä, Eila (2019) *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorialat ja trendit*. 1. painos. Edita, Helsinki.
- WHO (2020) <<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>, haettu 10.1.2022.
- Widana, I Dewa Ketut Kerta – Subiyanto, Adi – Bimo, Emanuel Ario (2021) Defense Sector Human Resources Management as the Forefront in Corona Virus Disease (Covid-19) Pandemic Response. *Technium Social Sciences Journal*, Vol. 23, 578–590.
- Wooten, Lynn Perry – James, Erika Hayes (2008) Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10 (3), 352–379.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Alkuun taustasta tietoa (sukupuoli, minkä alan yritys, minkä kokoinen, mikä rooli organisaatiossa.)

Koronapandemian läpikäymistä

1. Kuvaile koronapandemia aikaa organisaatiossasi
2. Miten organisaatiossa on yritetty välttää kriisin paisumiselta? Ns. lievennetty vahinkoja?
3. Millaisia muutoksia toimintaan tehtiin kriisin aikana? Miten kriisi on vaikuttanut yrityksen toimintaan?
4. Onko yrityksellä ollut käytössä kriisijohtamisen suunnitelmaa tai muuta kriisisuunnitelmaa? Entä onko nyt?
5. Mitä olette oppineet kriisistä kriisijohtamisen näkökulmasta? Mitä on jäänyt käteen?
6. Onko haettu apua muilta tahoilta? Onko selviytymiseen haettu apua muilta samankaltaisilta yrityksiltä tai omalta verkostolta?

Johtajuuden näkökulma koronapandemian aikana

7. Mitkä koet johtajan keskeisimmiksi rooleiksi kriisijohtamisessa?
8. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet johtamisessa kriisin aikana?
9. Minkälaista johtajuutta korona kriisin aikana on tarvittu? Entä millaista tarvittaisiin?
10. Miten kriisi on vaikuttanut sinuun ja yrityksenne HR osastoon/johtoon? Onko rooli muuttunut tämän korona kriisin aikana?
11. Miten HR tai yritys voisi tukea tai auttaa johtajia kriisissä?
12. Miltä oman roolin tulevaisuus nyt näyttää? Entä yrityksen?