



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Annu Kiskola

Muutosjohtaminen kriisitilanteessa – covid-19

Kriisi muutosten sparraajana?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Annu Kiskola		
Tutkielman nimi:	Muutosjohtaminen kriisitilanteessa – covid-19 : Kriisi muutosten sparraajana?		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	114

TIIVISTELMÄ:

Muutosjohtaminen on nykypäivänä esimiesten arkea, mutta ennakoimaton yllättävä kriisi, kuten tutkimuksessa peilattu Covid-19, voi muuttaa organisaation ja yhteiskunnan toimintaa, jolloin johtajalta on löydettävä valmiudet ottaa kriisi haltuun. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan ihmisten sekä asioiden johtamisen tärkeyttä, muutos- ja kriisijohtamisen työkaluja sekä millainen vaikutus kriisillä oli muutoksiin. Kriisin aiheuttamia muutoksia yrityksiin tutkitaan liiketoiminnan, sidosryhmien sekä henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee oppivan ja tunneälyisen organisaation toimintaa sekä johtajan monipuolista roolia kriisi- ja muutostilanteissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena ja tutkimuksen hermeneuttisen taustafilosofian avulla saatiin aineistoon johtajien omat, ainutlaatuiset kokemukset kriisin vaikutuksista muutosjohtamiseen. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa johtaja- ja esimieskokemusta omaavaa henkilöä eri toimialoilta, joiden uran pituudet vaihtelivat puolesta vuodesta neljääntoista vuoteen. *Tutkimuksen tavoite on kuvata kriisin vaikutusta yrityksen toimintaan ja muutoksiin sekä kiteyttää keskeiset ominaisuudet kriisissä johtamiseen.*

Tutkimustuloksista selvisi, että kriisi voi olla yritykselle myös mahdollistaja. Se pakottaa yrityksen pysähtymään, miettimään sen nykytilaa ja käymään läpi kriisin mukanaan tuomia uusia toimintamahdollisuuksia. Johtajan tehtävänä on kohdistaa resurssit tehokkaasti tukemaan yrityksen toimintaa sekä tunnistaa henkilöstön kyvykkyydet, hyödyntäen ne parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajalta vaaditaan rohkeutta, tehokkuutta, osallistamista sekä vuorovaikutus – ja viestintätaitoja. Kriisistä- ja muutosjohtamisesta löytyy useita yhteisiä työkaluja, ero löytyy kuitenkin siitä, miten niitä käytetään. Muutosjohtamisen näkökulmasta kriisi antaa mahdollisuuden muuttua nopeasti. Suuri merkitys yrityksen mahdollisuudesta selviytyä kriisistä, sekä ylipäättään muutoksista on organisaation kyky oppia uutta ja halusta mukautua. Kriisi kasvattaa ja opettaa johtajien lisäksi koko organisaatiota. Kriisin hyvä puoli on, että se antaa sysäyksen nykyisille muutoksille ja muutostarpeille. Parhaat edellytykset kriisissä toimimiseen antaa oppiva organisaatio, jolla on tarvittavat valmiudet ja aloitekyky tunnustella sekä reagoida nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Kriisi on muuttanut myös suhtautumista etätyöskentelyyn ja mahdollistanut uudenlaisen luottamuksellisen ilmapiirin sekä uudet tavat toimia.

AVAINSANAT: Muutosjohtaminen, kriisi, mahdollistaja, johtamistaidot, Covid-19

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen konteksti, tutkimusmenetelmän kuvaus ja aineiston kerääminen	9
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	10
2	Johtaminen muutoksessa	12
2.1	Menestyminen edellyttää muuttumista	12
2.2	Johtajuus ja johtaminen määritelmänä	13
2.3	Katsaus johtamisen ja muutoksen teorioihin ja malleihin	16
2.3.1	Johtamisen pääulottuvuudet	17
2.3.2	Muutoksen tarve	20
2.3.3	Työntekijän käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet	22
2.4	Kotterin muutosjohtamisen malli	23
2.5	Muutosjohtajuuden kompassi	24
2.6	Sengen malli – oppiva organisaatio	26
2.7	Muutosprosessin- sekä johtamisen vaiheet	30
2.7.1	Esimiehen tehtävät muutoksessa	33
2.7.2	Viestinnän rooli muutoksessa	37
3	Kriisi	40
3.1	Kriisin ensimmäiset askeleet	40
3.2	Yhteiskunnan haasteet	42
3.2.1	Finanssikriisi 2008	42
3.2.2	Covid-19	43
3.3	Kriisin vaikutus yhteiskuntaan sekä työyhteisöön	44
4	Kriisijohtaminen	47
4.1	Kriisin mahdollisuudet sekä vaiheet	47
4.2	Kriisijohtamisen sudenkuopat	48
5	Tutkimuksen metodologia	50
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusstrategia	50
5.2	Tutkimusaineiston esittely	52

5.3	Tutkittavat tapaukset ja haastateltavat	53
5.4	Aineiston analysointi	55
6	Tutkimustulokset	60
6.1	Kriisin vaikutukset organisaatioon	60
6.1.1	Sidosryhmät	60
6.1.2	Henkilökunta	61
6.1.3	Liiketoiminta	64
6.2	Kriisi- ja muutosjohtamista yhdistävät työkalut	66
6.2.1	Osallistaminen ja tunneäly	68
6.2.2	Tehokkuus	69
6.2.3	Viestintä	71
6.3	Kriisin mahdollisuudet	73
6.4	Johtajan ominaisuuksista kriisissä	79
7	Johtopäätökset	83
7.1	Kriisin vaikutukset	83
7.2	Mitä kriisistä opittiin	84
7.2.1	Kriisissä johtamisen neuvot	88
7.2.2	Kriisi muutoksen sparraajana	90
7.2.3	Etätyö, uhka vai mahdollisuus?	93
7.3	Kriisin muovaama muutosjohtajuus	94
7.4	Pohdinta	97
7.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	99
7.6	Jatkotutkimusehdotukset	101
	Lähteet	102
	Liitteet	112
	Liite 1. Muutosjohtamisen tutkimuksia	112
	Liite 2. Haastattelukysymykset	114

Kuvat

Kuva 1. Pandemian vaikutukset talouteen.	44
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Johtamisen moniulotteisuus.	19
Kuvio 2. Sitoutuminen ja irtautuminen muutoksen aikana.	21
Kuvio 3. Työntekijän käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet.	22
Kuvio 4. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli.	23
Kuvio 5. Muutosjohtajuuden kompassi.	24
Kuvio 6. Muutosjohtajuus covid-19 kriisissä.	25
Kuvio 7. Sengen malli.	26
Kuvio 8. Muutoksen reagoimisvaiheet.	30
Kuvio 9. Luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat johtamisen osa-alueet.	34
Kuvio 10. Kriisijohtamisen kolmen vaiheen malli.	41
Kuvio 11. Kriisijohtamisen neljä vaihetta.	49
Kuvio 12. Kriisijohtamisen sudenkuopat.	50
Kuvio 13. Haastattelujen teemat.	59
Kuvio 14. Johtajien kriisissä sekä muutoksessa hyödyntämät ominaisuudet peilaten tutkimustuloksiin.	68
Kuvio 15. Kriisistä oppiminen.	86
Kuvio 16. Johtajana kriisissä.	89
Kuvio 17. Johtamisen ulottuvuuksia kirjallisuuskatsauksesta peilaten tutkimusaineistoon	90
Kuvio 18. Kriisin mukailu Hiltusen muutosreagoimisen vaiheista	92

Taulukot

Taulukko 1. Hyvän johtamisen määritelmiä.	14
Taulukko 2. Johtamisen pääulottuvuudet.	17
Taulukko 3. Muutosprosessin johtaminen sekä tukitoimet.	31

Taulukko 4. Haastateltavien perustiedot.	55
Taulukko 5. Kriisijohtajan ominaisuudet tutkimusaineiston ja kirjallisuuskatsauksen mukaan.	80

1 Johdanto

Toimintaympäristö muuttuu alati, joko suunnitellusti ennakoiden tai äkillisesti kriisien vaikutuksesta. Ilmaston lämpenemisen seurauksena myös katastrofien määrät ovat olleet kasvussa. Siitä tuoreimpana esimerkkinä Covid-19. Katastrofit koskevat niin taloudellista, sosiaalista kuin ekologista ympäristöä heijastaen vaikutuksia julkisiin ja yksityisiin organisaatioihin. (Rapeli, 2017, s. 12). Virus pääsi leviämään Kiinasta hitaiden viranomaistoimien seurauksena, joka näin ollen salli matkustuksen kautta viruksen leviämisen ympäri maailman. Kaupan polarisoituminen keskitti useamman alan hankinnat sinne, mistä halvimmalla saa, eli Kiinaan. Koronatilanne karkasi käsistä, jonka vuoksi Kiinassa yritysten toimintoja seisautettiin sekä rajat suljettiin. Yritykset jäivät odottamaan elintärkeitä komponentteja, joita ei tehty tai pystytty toimittamaan. Seuraukset näkyivät yksityisen ja julkisen puolen infrastruktuurissa. Kärsijöitä oli useita, hyvänä esimerkkinä valtiomme kasvomaskipula.

Suunnitelmallisen johtamisen sekä kriisijohtamisen erona on aikajänne. Kukaan ei suunnittele kriisiä, vaan kriisiin valmistautuminen on osa johtamista. Osa organisaatioista toimivat vain kriisissä, kuten sairaalat. Yritysmaailmaa haastaakin jatkuva kehittämisen ja oppimisen tarve, joista esimerkkeinä ovat ekologinen jälleenrakennus, väestön monimuotoisuus, verkostomainen valta, teknologian sulautuminen sekä talousjärjestelmän uusi suunta (Sitra, 2020.) Muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia, mutta lisäävät myös uhkia. Organisaatiossa muutokset ovat elintärkeitä, jonka vuoksi muutokset pitäisi saada onnistumaan nykyistä useammin. (Lindell, 2017, s. 61.)

Tutkimuksen aiheeseen minut johdatti kollega, jonka kanssa pohdimme minkälaisia ominaisuuksia muutosjohtamisen näkökulmasta, tulisi löytyä johtajasta sekä työyhteisöstä kriisissä, johon kukaan ei pystynyt varautumaan. Kriisissä keskityttiin organisaatiotasolla työntekijöiden sekä asiakkaiden turvallisuuteen sekä hyvinvointiin. Kuitenkin muutoksen kannalta tärkeät ja välttämättömät asiat muuttivat muotoaan. Kriisin aikana johtaminen ei kadottanut muutoksen punaista lankaa, vaan kriisistä selviäminen edellytti myös muutosjohtamista. Laahaavat muutokset saivat erilaisen näkökulman kriisissä, joko

tarpeettomina tai toiminnan jatkumisen edellytyksinä. (Juppo, 2011, s. 52.) Kriisistä selviää parhaiten yritykset, joissa hyödynnetään oppivaa organisaatiota, eli lähtökohtaisesti kriisiin reagoidaan haasteena ja yrityksen toiminnan tehostaminen sekä kehittäminen ovat jatkuvan parantamisen periaatteena. Näin ollen yrityksen toimintaa pyritään kehittämään vastaamaan ympäristön alati muuttuvia tarpeita. (Lindell, 2017, s.25.)

Muutosjohtaminen voi prosessina itsessään aiheuttaa työntekijän sitoutumista tai irtautumista organisaatioon tai omaan työnkuvaan. (Ponteva, 2009, s.66.) Johtajien on varmistettava riittävä koulutus ja perehdytys, toteaa Laurila (2017, s. 140, 145–146.) Johtajat voivat edistää muutosta omalla esimerkillään ja sitoutumalla yhteisiin tavoitteisiin. Valmentava ja osallistava johtaminen helpottavat muutoksen läpivientiä. (Pyyny, 2018 s. 121; Laurila, 2017, s. 169, 171–172; Juppo, 2011, s. 109). Kriisijohtamisessa valmentavasta esimiestä kuoriutuu stressinsieto- ja koordinoitukykyinen ihmisten sparraaja, joka pystyy tekemään rohkeita päätöksiä pikaisella aikataululla, pitäen yrityksen toimintakykyisenä ja osoittaen näin luottamusta tulevaisuuteen. (Kayes, 2019, s.2–4; Mäki, 2017, s. 244).

Muutos- ja kriisijohtamisen tarkoituksena on löytää paras mahdollinen ratkaisu organisaatiolle. Muutos- sekä kriisinäkökulmasta organisaation eri osien on kehitettävä toisiaan. Toiminnan kehittäminen tarkoittaa muutokseen osallistamista, vuoropuhelua ja viestintää. (Laurila, 2017, s. 48.) Muutoksessa esimiehen tärkeimpiä työkaluja ovat kannustus, innostus, inhimillisyys sekä tasapuolisuus (Ponteva, 2009, s. 9–11; Laurila, 2017, s. 162–163.) Muutoksen kannalta ihmisten väliset viralliset ja epäviralliset vuorovaikutussuhteet ovat tärkeässä asemassa toiminnan kannalta (Lindell, 2017, s. 62.) Luottamus on muutoksessa ja organisaatiossa merkittävä tekijä. Se perustuu yksinkertaisuudessaan määriteltyihin odotuksiin sekä luottamuksenarvoisuutta osoittavaan suoritukseen. (Malkamäki, 2017, s. 129–130.)

Tutkimuksessa vertailen kriisin aikana hyödynnettyjä muutos- ja kriisijohtamisen työkaluja sekä minkälaisia ominaisuuksia johtamisessa korostui kriisin aikana. Eri toimialoilla

epidemian vaikutukset ovat vaihdelleet, jonka vuoksi haastattelen useamman eri alan johtajia sekä esimiehiä. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kriisin tuomia muutoksia työelämään sekä johtajuuteen.

1.1 Tutkimuksen konteksti, tutkimusmenetelmän kuvaus ja aineiston kerääminen

Tutkimukseni rajautuu kriisin aiheuttamiin vaikutuksiin yritysten muutosjohtamisessa. Muutos on yrityksissä jatkuvaa, mutta kriisin aiheuttamat rajoitukset ja toiminnan muutokset ovat pysäyttäneet tai mahdollisesti muuttaneet suunniteltuja tai meneillään olevia muutoksia. Valitsin tietoisesti sellaisen kriisin, johon kukaan ei ole voinut valmistautua. Tarkastelen muutos- ja kriisijohtamista kokonaisuutena, sekä mitkä johtamisen elementit korostuivat kriisissä. Pohdin myös mitä kriisistä opittiin muutosjohtamisen näkökulmasta. Rajaan aiheeni Covid-19, koska ensimmäistä kertaa virus koettelee koko maailman lisäksi yhteiskuntaamme ja valtiotamme erilaisin rajoituksin.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite on kuvata kriisin aikana tehtyjä toimenpiteitä työyhteisöissä muutosjohtamisen näkökulmasta, löytää kriisin aikana hyödynnettyjä muutoksia sekä kriisijohtamisen työkaluja sekä kuvata mitä johtamistaitoja tarvitaan kriisin aikana. Tavoite sopii hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen, eli ymmärtää mitä vaikutuksia kriisillä oli henkilöstöön, sidosryhmiin, liiketoimintaan sekä johtajuuteen. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161.) Kuten Puusa ja Juuti (2020, luku 6) toteavat laadullisen tutkimuksen näkökulmista ja menetelmistä, että kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kerätä riittävästi aineistoa ja tehdä sen perusteella ilmiöitä koskevia uskottavia päätelmiä. Haastattelu tehdään puolistrukturoituna, joka tarkoittaa sitä, että haastattelukysymykset on tehty teoriaan peilaten, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu valmiiksi. Valitsin haastattelumenetelmän, jolla saan vastauksia tutkimuksen keskeisimpiin aiheisiin, mutta jokaisen haastateltavan sanoittamana. (Puusa & Juuti, 2020, luku 6.)

Toteutan tutkimukseni haastattelututkimuksena eri toimialojen esimiehille sekä johtajille. Haastattelujen määrä on kahdeksan (8) ja haastattelujen ajankohtana on syyskuussa 2020- helmikuu 2021. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joka sisälsi avoimia sekä suljettuja kysymyksiä. Haastateltavien suhteen olen tehnyt tietoisin valinnan, avoimen kutsun haastatteluun omalla Facebook- seinällä. Verkostoni on laaja ja sain useita yhteydenottoja aiheen tiimoilta. Haastateltaviksi ilmoittautuneet ovat innokkaita jakamaan oman oppinsa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Muutokset ovat osa yritysten arkea. Näin ollen myös esimiehen sekä johtajan tehtävänä on suunnata toimintaa vastaamaan muuttuvan ympäristön tarpeita. Hyvä johtaminen sisältääkin kaikki muutosjohtamisen tärkeimmät elementit. Keväällä 2020 maailmaa koetteli yllättävä kriisi, johon kukaan ei ollut täysin valmistautunut. Yritysten valmiudet varautua kriisiin vaihtelevat, mutta pääsääntöisesti isoimmilta yrityksiltä löytyy kattavat valmius- sekä jatkuvuussuunnitelmat. Jatkuva muutos yhdistettynä kriisiin vaatii molempien tilanteiden haltuunottoa. Tässä puolestaan korostuu johtamisen tärkeimmät elementit, joita ovat johtajan henkilökohtaiset taidot sekä henkilöstö.

Tavoitteenani on selvittää sekä oppia, mitä muutos- ja kriisijohtamisen työkaluja hyödynnettiin ja mitä tuloksia saavutettiin kriisin aiheuttamien toiminnan muutosten seurauksena. Tarkastelen myös johtajuutta kriisissä, sekä kerään ylös johtajan työtä tukevia keinoja. Kriisi on muuttanut yritysten toimintatapoja, joista tavoitteena olisi löytää muutosjohtamista tukevia tekijöitä sekä kriisin vaikutuksia omaan johtamiseen. Osassa toimialoista ollaan muutoksen näkökulmasta tehty valtavia digiloikkia sekä etätyösuositus on avannut työntekemiseen uusia mahdollisuuksia. Tavoitteena on myös muodostaa näkemys kriisin tuomien uusien toimintamallien toimivuudesta.

Tutkimuskysymys kuuluu: **Miten kriisi vaikutti yrityksen toimintaan muutosjohtamisen näkökulmasta?**

Alakysymyksiä on kaksi:

-Mitä johtamistaitoja- sekä ominaisuuksia tarvitaan kriisissä?

-Mitä kriisistä opittiin ?

Vastaamalla näihin kysymyksiin johtajat peilaavat kriisin vaikutuksia meneillään oleviin muutosprosesseihin sekä samalla henkilökuntaan, liiketoimintaan ja sidosryhmiin. Kysymyksien avulla pyritään selvittämään mitä meneillään oleville muutoksille yllättävän ja voimakkaan kriisin seurauksena tapahtui. Sekä oliko kriisillä pysäyttävä, nopeuttava vai uudistava vaikutus muutoksiin. Tutkimuksen alakysymysten avulla selvitetään johtamistaitojen ja ominaisuuksien merkitystä kriisissä. Tarkoituksena on löytää kriisiä- ja muutosta yhdistäviä työkaluja sekä löytää konkreettisia asioita, mitä kriisistä opittiin. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena.

2 Johtaminen muutoksessa

Tässä luvussa perehdytään johtamisen sekä muutosjohtamisen teoriaan. Luodakseni selkeän teoreettisen viitekehyksen toiminnan kehittämisen ympärille, käytän havainnollistamiseen Kotterin muutosmallia, Sengen mallia oppivasta organisaatiosta sekä Laurilan muutosjohtamisen kompassia. Luvussa käsitellään esimiehen tehtävät muutoksessa, sisältäen muutosprosessin sekä johtamisen eri vaiheet.

2.1 Menestyminen edellyttää muuttumista

Toiminnan kehittämisessä korostuu johtajan rooli sekä ymmärrys omasta organisaatiosta, sisältäen sen toimintaympäristön ja henkilöstön. Menestyminen edellyttää yrityksiltä jatkuvaa kehittymistä. Kehittyminen vaatii puolestaan sitoutumista, jota käydään läpi työntekijän käyttäytymistä ohjaavilla lainalaisuuksilla. Jatkuvan muutoksen sekä kriisitilanteessa vahvasti esiin tulleen dynaamisen ja nopeasti ympäristöön reagoivan yrityksen toiminnan takana on oppiva organisaatio.

Yritykset tekevät sen virheen, että ne jatkavat liian pitkään aiemmin toimineiden asioiden tekemistä. Kansainvälinen talous ja sen toimintaympäristö vaativat yrityksiltä jatkuvaa muutosta, jotta he sopeutuvat ja menestyvät kovassa kilpailussa. (Lamassaari, 2014 s. 13.) Yritysten tulisi jatkuvasti kehittyä ja uudistua, jolloin toiminnan avainsanoiksi muodostuu innovatiivisuus ja luovuus sekä Lindellin (2017, s.25) mukaan jatkuvan parantamisen periaate. Muutoksen nopeasta kehityksestä huolimatta on edelleen luotava perusedellytykset kestäväälle toiminnalle ja parhaimmillaan tehdä se tehokkaammin kuin kilpailijat. Toimintaympäristön muutos on luonut mahdollisuuksien rinnalle myös haasteita. Muutosten takana on tavoite tehokkuudelle ja menestymiselle. (Juuti & Vuorela 2015, Johdanto.)

2.2 Johtajuus ja johtaminen määritelmänä

Laurila (2017, s. 33–34) toteaa, että muutosjohtajuutta tarkastellessa on syytä ymmärtää erot johtajuuden ja johtajan välillä. Johtajuus on vaikuttamisprosessi ja johtaja on ihminen. Johtajuus voidaan eritellä vielä asiajohtajiin (management) ja ihmisten (leadership) johtajiin. (Juppo 2011, s. 45.) Ihmisjohtajat ovat yrityksen ylempää johtohenkilöstöä, joille on ominaista riskiotto, luovuus, vallankäyttö sekä muutoksen aloitekyky. Kun taas asiajohtajat ovat keskitason johtohenkilöitä tai asiantuntijoita, jotka vievät visioidun muutoksen käytäntöön. Asiajohtajien työnkuvaan kuuluu viedä ruohonjuuritasolle ihmiskohtajien tekemät päätökset. Laurila (2017, s. 34) näki kuitenkin ristiriidan siinä, että ihmiskohtajat johtavat asioita, kun taas asiajohtajat johtavat ihmisiä. Johtajuudessa onkin tärkeää johtaa ihmisiä ja asioita, sillä nämä tukevat ja täydentävät toisiaan ja tekevät pohjan esimiestoiminnalle.

Työelämän vaatimusten noustessa myös johtamisen merkitys on kasvanut. Monesti menestyneen yrityksen takana ovatkin ammattitaitoiset johtajat. (Järvinen, 2020, s. 18–19.) Johtajan tehtävänä on varmistaa sekä luoda sopivat olosuhteet, että työntekijät voivat onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Järvisen (2020, s. 31) mukaan myös työntekijän kannustaminen sekä kehittymisen varmistaminen ovat osa johtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Työntekijän sitoutumisessa ja motivoinnissa hyödynnetään usein bonuksia, palkankorotuksia sekä joustavaa työaikaa. Tämän kaltaiset kannustimet eivät kuitenkaan motivoi pitkällä aikavälillä. Syvällisen sitoutumisen aikaansaamiseksi tulisi moniulotteisen johtajan luoda yhteenkuuluvuuden tunne sekä antaa alaisilleen arvostusta. Tuottavuutta ei nimittäin voi saavuttaa ilman syvällistä sitoutumista. (Hougaard ja muut, 2019, s. 1.)

Jotta työtä ja toimintamalleja pystyttäisiin kehittämään entistä paremmiksi, vaaditaan muutosta. Johtaminen onkin nykypäivänä pitkälti muutosten läpivientiä. Suurin haaste muutoksen johtamisessa on saada henkilöstö mukaan muutokseen. Toiminnan kehittäminen, strategiaan osallistuminen sekä muutokseen sopeutuminen ovat nykypäivänä osa myös työntekijän arkea. Silloin kun tiimin toimintatavat ovat tuottaneet

onnistumisia, on vaarana, että hyviin tapoihin totutaan liikaa, vaikka niissä olisi varaa kehittämislle. Tällöin johtajan tärkeä tehtävä on haastaa myös hyväksi todetut toimintatavat, koska aina on mahdollisuus kehittyä sekä erottautua kilpailijoista. (Järvinen, 2020, 162.) Muutostilanteissa onkin tärkeää huomioida, että uusien asioiden opetteluun sekä muutoksen sisäistämiseen on varattava riittävästi aikaa. Muutoksen suunnitteluun sekä henkilöstön perehdyttämiseen on myös käytettävä resursseja. Silloin kun johtaja huomioi muutoksen edellyttämät toimet, organisaatiossa voidaan tukeutua hänen muutosprosessinsa hallinta- ja toteutustaitoihin. (Laurila, 2017, s. 140–144.)

Johtaminen on yksinkertaisimmillaan neuvottelua, viestintää sekä osapuolien etujen yhteen saattamista. Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä on useita, mutta tärkeimpiä ovat palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Hyvään ja huonoon suoritukseen on puuttuttava palautteen kautta. Positiivisen palautteen antaminen on helppoa, mutta heikon suorituksen huomiotta jättäminen antaa signaalin, että alisuoriutuminen on hyväksyttävää. Aito kuunteleminen tarkoittaa läsnäoloa, vuorovaikutusta ja oikeaa kiinnostusta siihen miten alaisilla sujuu. Johtajalta tulee aina löytyä aikaa työntekijöille. Ihmisten arvostaminen on lähtökohta luottamukselle ja työpaikan kulttuurin muodostumiselle. Johtajan on arvostettava alaistaan, eikä eriarvoisuutta tule tuntea kulttuurin, uskonnon, ihonvärin, taustan tai sukupuolen vuoksi. Johtajan tehtävä on parhaimmillaan silloin kun saa auttaa työntekijää suoriutumaan tehtävästään yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Viestinnän ja oman tekemisen kanssa ei sovi olla ristiriitoja, koska esimerkiksi toimiminen ja eettisten arvojen noudattaminen on tehokkain tapa saada alaisten hyväksyntä. Johtajan hyvä tunnusmerkki on levittää hyväntuulisuutta, sillä se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä luo turvallisuuden tunnetta. Kantamalla vastuu omasta sekä tiimin tuloksesta ja tekemisestä, on iso merkitys uskottavuuden näkökulmasta. (Hiltunen 2012, luku 5.)

Yksinkertaisimmillaan tärkeintä johtamisessa on sen perustehtävä, eli huolehtia siitä, että jokaisella on selkeä kuva omasta työstään ja tavoitteista. Nykypäivänä kilpailu on kuitenkin kovaa ja tehtävänkuvaa joudutaan hiomaan tehokkaammaksi,

kysyntälähtöisemmäksi sekä joustavammaksi. Johtajuudessa korostuukin se, että työntekijät todella tietävät mitä heiltä odotetaan. (Järvinen, 2006, s. 27–29.)

Taulukko 1. Hyvän johtamisen määritelmiä.

Keskeinen teema	Määritelmä
Organisaatiokulttuurin johtaminen.	<p>Luottaa, mutta kontrolloi kuitenkin kohtuudella, varmuuden vuoksi. (Hiltunen, 2012)</p> <p>Jotta voit johtaa ihmisiä, sinun tulee ensin ymmärtää heitä. (Hougaard ja muut, 2012)</p> <p>Johtamisessa vaaditaan erinomaista oman energian säätelyä ja koko organisaation energian johtamista. (Leppänen, 2012)</p>
Onnistumisen johtaminen.	<p>Johtajalle tärkeää on oppiminen, taito nähdä hyvä, arvostaa ihmisiä, osoittaa arvostusta, kiittää ja kannustaa – tsempata positiivisesti. (Korhonen & Bergman, 2019)</p> <p>Tulos on johtamisen seuraus. (Hiltunen, 2012)</p>
Muutoksessa johtaminen.	<p>Johtajan tehtävänä on omien johdettavien sekä organisaation kulttuuriin pesiytyneiden yhteisten kilpailevien sitoumusten ja uskomusten paljastaminen. (Leppänen, 2012)</p> <p>Johtajan työkenttään kuuluu monia tilanteita, joissa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat onnistumisen avaimia. (Piili, 2006)</p> <p>Muutokset toimintaympäristössä vaativat johdolta kykyä arvioida, ennakoida sekä reagoida uusiin haasteisiin. (Malkamäki, 2017)</p> <p>Muutosjohtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos. (Viitala & Jylhä, 2019)</p>

Hyvä johtaminen koostuu monesta asiasta. Organisaatiokulttuurin luominen ja sen johtaminen ovat perusta työssä viihtyvyydelle sekä työmotivaatiolle. Työssä suoriutuminen sekä onnistumisen johtaminen ovat myös hyvin merkittäviä tekijöitä sitoutumisen näkökulmasta. Jokaiselle on tärkeää tuntea itsensä arvostetuksi. Muutoksen johtaminen vaatii oikeanlaisen ja innostuneen organisaatiokulttuurin, työyhteisön sisällä hyviä vuorovaikutustaitoja sekä johtajan ja työntekijän välistä arvostamista. Johtaminen on parhaimmillaan luottamussuhteiden luomista. Vahva luottamus sekä kunnioitus voi kantaa syvimpienkin kriisien yli. Johtamisessa korostuu kyky kannustaa työntekijöitä kokeilemaan rohkeasti uusia asioita pelkäämättä epäonnistumista.

2.3 Katsaus johtamisen ja muutoksen teorioihin ja malleihin

Johtamisen käytännöt ovat muovautuneet vuosituhansien aikana. Johtamisajatteluun ovat vaikuttaneet psykologia, taloustiede sekä sosiologia. Viimeisten vuosikymmenten aikana johtamisen ympärille on muodostettu yleistyksiä ja käsityksiä, jotka ovat laajalti tunnustettuja. 1900- luvun alkupuolella teollisuusvallankumouksen kynnyksellä vaikuttivat klassinen- sekä käyttäytymistieteellinen suuntaus. Klassinen suuntaus jakaantui teollisen liikkeenjohdon sekä hallinnollisen koulukunnan oppeihin. (Viitala & Jylhä, 2019: Johtaminen.)

Toinen 1900- luvun alussa vaikuttava pääsuuntaus oli käyttäytymistieteellinen koulukunta, jonka keskeisenä johtamisoppina oli hmissuhdekoulukunta, jossa keskityttiin motivaatioon sekä ryhmän toimivuuteen. Tarkoitus ja tavoite oli helpottaa työntekijän ja työnantajan sopeutumista uusiin organisaatiomalleihin. (Viitala & Jylhä, 2019: Johtaminen; Guillen, 1994.) Organisaatioteoreettisen koulukunnan pääsuuntaukset syntyivät lähempänä 1900-luvun puoliväliä ja jakoutuivat tilanneteoreettiseen sekä sosiotekniseen koulukuntaan. Tilanneteoriassa johtamisoppina on johtamisen tilannetaju, kun taas sosioteknisessä johtamisopissa organisaatiot sekä prosessit ovat kokonaisuus, joita tulee johtaa kokonaisvaltaisesti huomioimalla samalla ihmisten tarpeet. (Viitala & Jylhä, 2019: Johtaminen; Guillen, 1994.)

Viimeisimpänä pääsuuntauksena on kulttuuritutkimuksellinen suuntaus, jonka johtamisoppina on organisaatiokulttuuriteoreettinen koulukunta. Ajatuksena on, että kulttuuria pystyy ja täytyy kehittää, koska ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttavat vallitsevat arvot ja normit. (Viitala & Jylhä, 2019: Johtaminen.) Muutosjohtamista käsiteltäessä luonnollisimpia näkökulmia johtamisteoriassa ovat ihmissuhdekoulukunta sekä organisaatiokulttuuriteoria. Tämä siksi, että ihmissuhdekoulukunnassa ajatuksena on, että tyytyväinen työntekijä on tehokkaampi ja organisaatiokulttuuriteoriassa nähdään työntekijä tuloksentekijänä, johon vaikuttaa organisaation sisäinen työkuulttuuri.

2.3.1 Johtamisen pääulottuvuudet

Johtamistyö vaihtelee toimialojen, tehtävien sekä käytettävissä olevien resurssien mukaan. Kaikilla johtajilla on kuitenkin tavoitteet ja odotukset ladattuna ”yläpuolelta”, jotka toimivat työn tekemisen raameina. Johtajalla on useimmiten vapaus määritellä miten ja millä tyylillä tavoitteet saavutetaan, sekä minkälainen johtaja hän haluaa olla. Tehtäväkuva on usein hyvin monitahoinen sekä reaktiivinen olosuhteiden sekä liiketoimintaympäristön muuttuessa (Snowden ja muut, 2007)

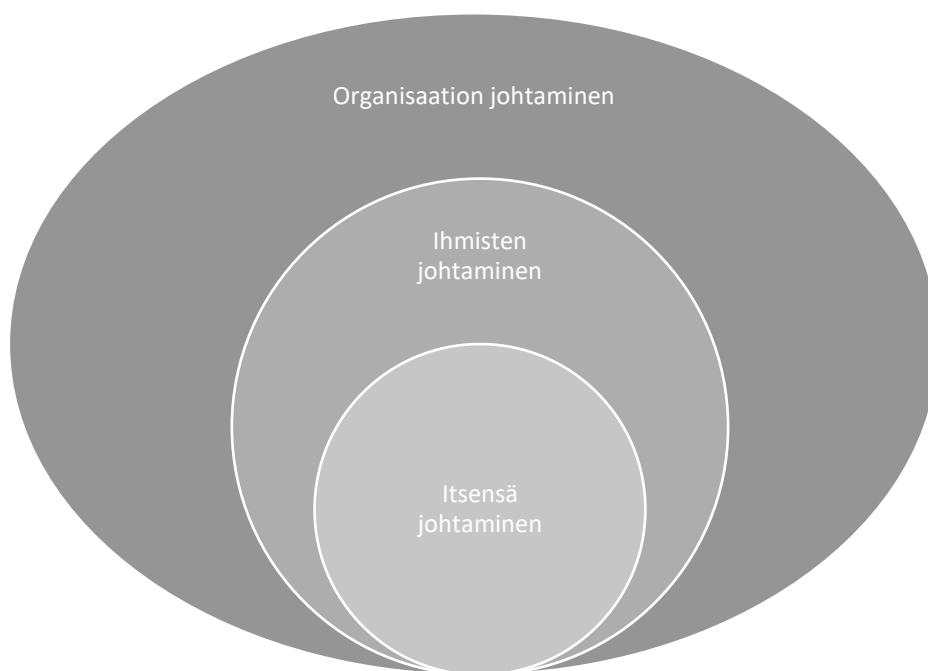
Johtamisen pääulottuvuudet:	
Asioiden johtaminen, ihmisten ja itsensä johtaminen.	Asiajohtaminen: Toiminnan suunnittelu, organisointi sekä valvonta. Ihmisten johtaminen: Kommunikaatio ja vaikuttaminen. Itsensä johtaminen: Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen.
Autoritäärinen ja demokraattinen johtajuus.	Päätäntävalta johtajalla tai vastakohtana henkilöstön osallistaminen päätöksiin.
Vakauden ja muutoksen aikaansaaminen.	Management: luodaan vakautta. Leadership: kehitytään ja uudistutaan.
Strateginen ja operatiivinen johtaminen.	Strateginen johtaminen: Liiketoiminnan suunnan määrittely sekä muutoksen johtaminen. Operatiivinen johtaminen: Valitun strategian noudattaminen sekä jalkauttaminen.

Taulukko 2. Johtamisen pääulottuvuudet (mukaillen: Viitala & Jylhä 2019: Johtaminen).

Johtaminen voidaan jakaa ulottuvuuksien mukaan karkeasti neljään kategoriaan, joita ovat asioiden-, itsensä- sekä ihmistenjohtaminen, autoritäärinen sekä demokraattinen johtajuus, vakauden ja muutoksen aikaansaaminen sekä strateginen ja operatiivinen johtaminen. Johtaminen voi usein koostua useammastakin ulottuvuudesta, eivätkä ne poissulje toisiaan. Johtamistyyliin vaikuttaa se ollaanko johtamassa asioita vai ihmisiä sekä tavoitellaanko johtamisella vakautta vai muutosta. Muutosjohtamisessa voidaan nähdä useampaa johtamisen pääulottuvuutta, riippuen muutoksen tavoitteista sekä sen strategisesta läpiviennistä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia, vaan parhaimmillaan johtaminen on moniulotteista. Johtamisen paradigmoja ovat klassinen-, transaktionaalinen-, visionaarinen- sekä orgaaninen johtajuus. 2000-luvulla syntyi ajatus orgaanisesta johtajuudesta, joka kyseenalaistaa johtajuuden asemana ja uskoo verkostoituneen, oppivan organisaation olevan menestyksen avain. (Avery ja muut, 2004, s. 28–36.)

Monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä johtajien tulee toimia vaisto-
jensa mukaisesti. Tärkeintä on kuitenkin se, että johtaja saa asiat tapahtumaan, vaikka
toiminnan ympärillä olisikin epävarmuutta taikka kaaosta. Johtajilta vaaditaankin kykyä
ymmärtää monimutkaisia konteksteja sekä taitoa muuttaa johtamistyyliään vallitsevaan
tilanteeseen sopivaksi. Myös päätöksentekotyyli tulisi muokata liiketoimintaympäristön
mukaiseksi. (Snowden ja muut, 2007.)

Järvisen (2020, s. 199) mukaan johtaminen ei ole yksilölaji, vaan hyväkään johtaja ei pär-
jää ilman työyhteisön tukea ja toimintahalukkuutta. Johtaminen ei ole synnynnäistä,
vaan periaatteessa kuka vain voi olla johtaja, kunhan on motivoitunut sekä saa kattavan
mentoroinnin ja valmennuksen. Persoonaa ja luonteenpiirteitä tärkeämpää on se, miten
ottaa roolin haltuun ja sitoutuu siihen. Hyvä johtaja tutkii itseään ja haluaa palautetta
kehittyäkseen. (Järvinen 2020, 200–209.) Johtaminen on väline muutoksen toteuttami-
selle ja hallinnalle. Johtamista voikin tarkastella sosiologian tai psykologian näkökul-
mista. (Juppo 2011 s. 48.)



Kuvio 1. Johtamisen moniulotteisuus (mukaillen Hougaard ja muut, 2019, s. 99.)

Johtaminen on laadukasta silloin kun johtaja aidosti tuntee organisaationsa ja ymmärtää sen toiminnan edellytykset. Johtamisessa tärkeää onkin tutustua henkilökuntaan, sekä oppia tuntemaan heidän sitouttamisen-, motivoinnin- ja kehittämisen keinot. Muutoksessa esimerkiksi yrityksen uudelleen organisointi tai yrityskauppa ovat rakenteiden muuttamista, jolloin onnistunut kokonaisuus pohjautuu ihmisten toimintaan. On tärkeää pohtia omia toimintatapoja sekä niiden rationaalisuutta kehittyäkseen tehokkaamaksi johtajaksi. (Hougaard ja muut, 2019 s. 99–109; Hiltunen 2012, luku 2.)

2.3.2 Muutoksen tarve

Muutoksen takana on jatkuvan toiminnan kehittämisen periaate. Yhteistyö sekä vuorovaikutus nousevat mittaamattomaan arvoon, kun sen avulla pystytään jakamaan osaamista yksiköiden ja toimijoiden välillä. Toiminnan kehittäminen yhteistyössä eri organisaation tiimien kesken lisää yhteisöllisyyden tunnetta, sekä mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen ja kasvattamisen. Jotta muutos olisi suunta parempaan, on organisaation sisällä oltava selkeät ja avoimet viestintäkanavat sekä vuorovaikutus- ja kuuntelumenettelyt. (Malkamäki, 2017, s. 142.)

Oppiminen, osaamisen johtaminen, innovatiivisuus sekä jatkuva kehittäminen ovat prosesseja, jotka liittyvät vahvasti muutokseen ja sen johtamiseen. Kehittämiselle voi olla erilaisia lähtökohtia ja tarpeita, mutta se haastaa johtamisen ja työyhteisön nykyisen toiminnan ja sitä kautta osaamisen. Osaava johto sekä henkilöstö mahdollistavat yrityksen kehityksen. Joskus muutos lähtee liikkeelle pieniltä tuntuvista asioista. Muutosjohtaminen voi siis yksinkertaisimmillaan olla vuorovaikutusta, toteaa Lindell (2017, s. 64.)

Muutosjohtamista on tutkittu paljon muutoksen aikana tapahtuvien prosessien sekä muutoksen läpiviennin kannalta. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt muutoksen valmistelu ja muutoskäyttämisen ohjaaminen pitkällä aikavälillä. Joskus panostaminen sillä hetkellä mitättömältä tuntuvaan asiaan, kuten muutosasenteeseen, voi

kuitenkin vähentää muutosvastarintaa, jolloin organisaatio on avoimempi tulevaisuuden muutoksille ja haasteille. Henricks ja muut, 2020, s. 2.)



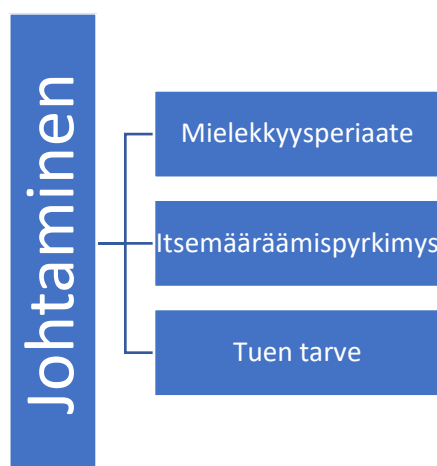
Kuvio 2. Sitoutuminen ja irtautuminen muutoksen aikana (mukailen Ponteva 2009, s. 66.)

Ponteva (2009, s.66) kehitti tutkimuksessaan sitoutumisen ja irtautumisen nelikentän, jotta esimiehet voisivat paremmin ymmärtää muutoksessa tapahtuvia tunteita ja käyttäytymistä. Innostunut työntekijä kokee työn merkityksellisenä sekä haluaa olla mukana organisaation kehityksessä ja muutoksessa. Laurila (2017, s. 154) toteaa tutkimuksessaan, että innokkaat ja muutospositiiviset työntekijät tulisi poimia työyhteisöstä ja antaa heille mahdollisuus olla mukana muutoksessa. Kun muutokseen ja uusiin asioihin suhtaudutaan positiivisesti ja innokkaasti, on helpompi löytää muutoksesta hyviä puolia.

Kuuliaisuuden kentässä työntekijä haluaa edelleen olla osa organisaatiota, mutta on esimerkiksi tehtävän muutoksen perusteella menettänyt kiinnostuksensa työtehtävään. Kyynisyyden ja välinpitämättömyyden kentässä työntekijä on selkeästi vieraantunut organisaatiosta ja kokee olevansa vain yksi nappula pelikentällä ja helposti korvattavissa. Omapäinen sekä kapinallinen kenttä puolestaan kertoo siitä, että ollaan aidosti ylpeitä siitä mitä tehdään, mutta ei enää siitä, missä sitä tehdään. Eli side organisaatioon on katkennut ja ylpeys liittyy lähinnä omaan työnkuvaan. (Ponteva, 2009 s. 66.)

2.3.3 Työntekijän käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet

Sitoutumisen näkökulmasta ihmisen käyttäytymistä ohjaavat tietyt lainalaisuudet. Jotta muutos saadaan vietyä työyhteisössä läpi, johtamisen näkökulmasta tulee huomioida tiettyjä lainalaisuuksia kuten mielekkyyssperiaate. Tämä tarkoittaa että muutoksen syyt, hyödyt ja toteutus ovat avoimesti kerrottu ja käyty läpi henkilöstölle. Itsemääräämisyrittäminen puolestaan tarkoittaa, että henkilöstöä on kuunneltu, muutosta on suunniteltu yhdessä sekä osaamista ja kokemusta on jaettu muutoksen kautta. Tuen tarve tarkoittaa työyhteisön näkökulmasta kattavaa tiedotusta, avointa ja rehellistä keskustelua sekä muutoksen edellyttämää koulutusta. Myös organisaation sisäiset vuorovaikutustaidot ovat osaamisen ja tietotaidon jakamisen edellytys. (Laurila, 2017, s. 157 ; Järvinen, 2006, s. 98-111.)

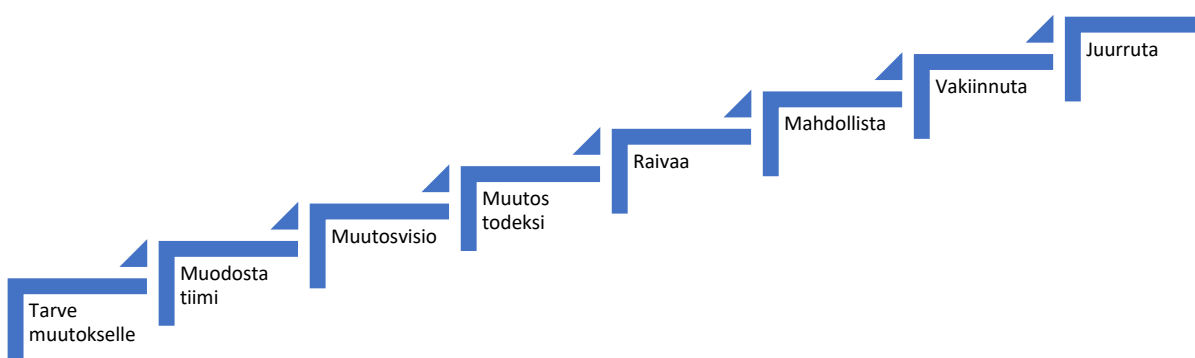


Kuvio 3. Työntekijän käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (mukaillen : Järvinen 2006, s. 98.)

Käskyttävästä johtamisesta seuraa suoritus, mutta se poistaa luovuuden ja innovatiivisuuden. Pahimmillaan työntekijän energia kohdistuu sanktioiden välttämiseen ja näin ollen poistaa oma-aloitteisuutta, toteaa Malkamäki (2017, s. 142.) Nykypäivänä arvostetaan yksilöitä ja työkuultuurimme on itseohjautuvaa. Kilpailun kiristymisestä riippumatta tulisi keskittyä hyvään johtajuuteen eli ihmisten motivointiin ja valmentamiseen. Johtamisella on nimittäin selkeä yhteys työn mielekkyyteen sekä tehokkuuteen. (Hiltunen, 2012, luku 1; Järvinen, 2006, 98–99.)

2.4 Kotterin muutosjohtamisen malli

Kotter kuvaa muutosjohtamisen malliaan kahdeksanvaiheisena prosessina, joka rakentuvat aikajärjestyksessä. Ensimmäiset neljä vaihetta keskittyvät nykytilanteen purkamiseen. Vaiheet 5–7 keskittyvät uusien toimintamallien käyttöönottoon, jolloin viimeisen vaiheen tehtäväksi jää juurruttaminen. Esimiehen tulee hoitaa jokainen muutosprosessin vaihe kunnialla läpi ja tarvittaessa liikkua vaiheiden välillä (Kotter, 1996, s. 18–19.)



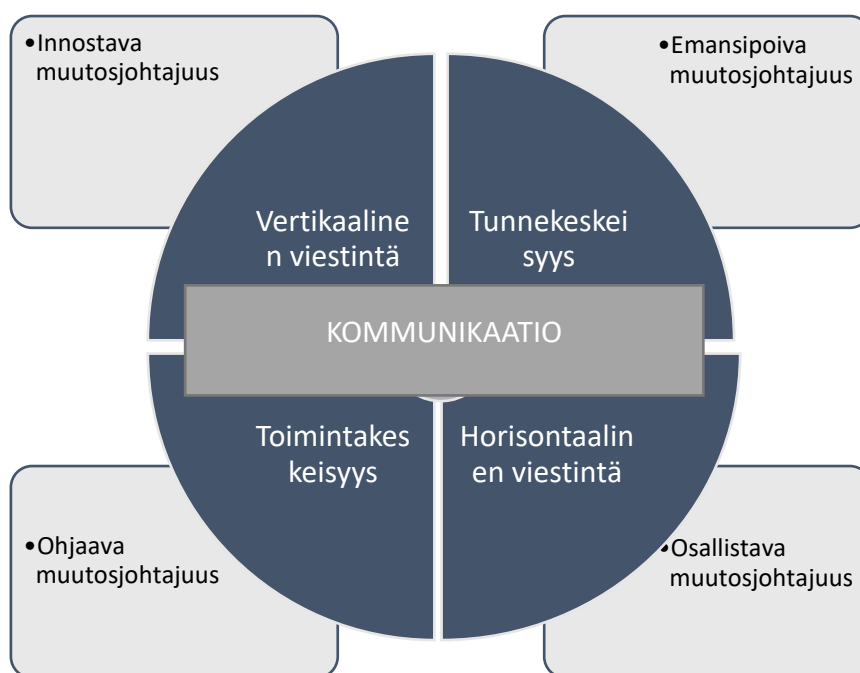
Kuvio 4. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli (mukaillen: Kotter, 1996, s. 18.)

Johtajan on saatava henkilöstö ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus ja hyöty. Muutokseen tarvitaan aina vahva ja ohjaava tiimi, jolla on syvä keskinäinen luottamus sekä yhteiset tavoitteet. (Kotter, 1996, s. 45–50.) Muutosvision tehtävänä on selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikeita asioita ja koordinoita toimintaa nopeasti ja tehokkaasti. (Kotter, 1996, s.60-61, 63.) Muutos tulee todeksi viestinnällä, jonka perustekijöitä ovat mm. yksinkertaisuus, esimerkit, useat informaation kanavat, toisto, esimerkillä johtaminen, ristiriitojen selvittäminen sekä vuorovaikutus (Kotter, 1996, s. 74–76.) Raivaamisen vaiheessa on tärkeää siirtää vastuuta sekä valtuuttaa mahdollisimman laaja joukko työntekijöitä ja tämän avulla poistaa mahdollisimman paljon esteitä muutoksen tieltä. (Kotter, 1996, s. 87–97.) Kun organisaatio näkee, että muutoksen vaiheissa on onnistuttu sekä tavoitteet saavutettu kiistattomasti, se luo uskoa muutoksen mahdollisuudesta. (Kotter, 1996, s. 101–107.) Ylimmän johdon tehtävä

on pitää päämäärä selkeänä, kun taas lähiesimiehet hoitavat ihmisten ja asioiden johtamisen (Kotter, 1996, s. 123–126.) Muutosprosessin edetessä toimintatavat ja asenteet muuttuvat pikkuhiljaa, mutta muutos juurtuu kulttuuriin vasta muutosjakson lopussa (Kotter, 1996, s. 136–138.)

2.5 Muutosjohtajuuden kompassi

Laurila (2017, s. 200–201) kehitti tutkimustuloksenaan kompassimallin, joka kuvaa organisaatiomuutoksessa tärkeänä pidettäviä tekijöitä. Kompassin avulla voidaan havainnollistaa vastakkaisia, samanarvoisia sekä yhtäaikaisesti läsnä olevia käsityksiä muutosjohtajuudesta.



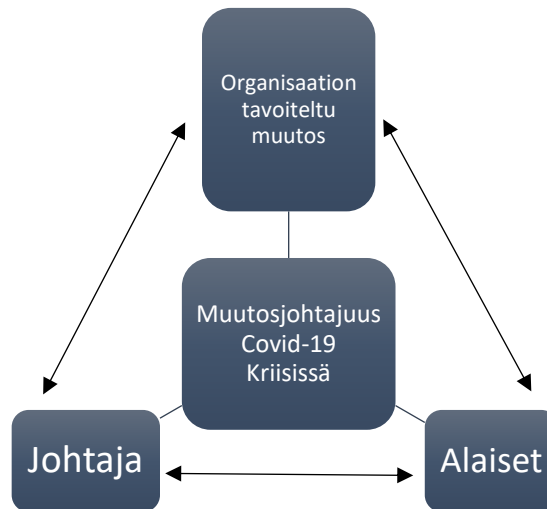
Kuvio 5. Muutosjohtajuuden kompassi (mukaillen: Laurilan 2017 s. 202.)

Kompassimallia hyödynnetään johtamisen havainnoimisessa kahdella toisiaan leikkävällä ominaisuudella, joita ovat viestintä sekä tunne- ja toimintakeskeisyys. Kun nämä kaksi ominaisuutta laitetaan ristikkäin, muodostuu kaksi uutta muutosjohtajuuden

mallia, jotka ovat innostava ja emansipoiva sekä ohjaava ja osallistava. Kompassimallissa korostuu johtajan ja alaisen välinen kommunikaatio, sillä se on edellytys muutosjohtajuuden olemassaololle.

Johtajalta odotetaan innostamisen lisäksi emotionaalista tukea sekä negatiivisten tunteiden säätelyn turvaamista. Johtajan tehtävänä on helpottaa alaisten tunneperäistä negatiivista asennetta organisaatiomuutokseen. Tätä kutsutaan emansipoivaksi muutosjohtajuudeksi, jonka vastaparina toimii innostava muutosjohtajuus. Innostavassa muutosjohtajuudessa keskitytään muutosmyönteisyyteen sekä motivaation kohottamiseen. Muutoksessa tilanteet ovat kuitenkin monitahoisia ja voivat vaatia tasapainottelua eri toimintamallien välillä. Emansipoiva muutosjohtajuus on teoreettisena käsitteenä uusi, ehkä uupunut palanen, joka tuo lisäarvoa muutosjohtajuuteen vapauttamalla työntekijän negatiivisesta tunnesiteestä muutosta kohtaan. Kompassimallin avulla johtaja voi saada paremman käsityksen alaisten erilaisista ja ristiriitaisistakin odotuksista muutosjohtamisessa. (Laurila, 2017, s. 204–207.)

Laurila (2017, s. 208) toteaa, että vallitsevassa muutosjohtamisen teoriassa keskitytään ajattelemaan rationaalisesti sekä peilaamaan johtamista vallitseviin olosuhteisiin tai yksilöiden tarpeisiin. Johtajalta odotetaan muutosprosessin hallintaa sekä jämäkkää otetta, mutta myös alaisten osallistamista muutosprosesseihin. Näiden lisäksi johtamisessa tulisi edellyttää tunteiden huomioiminen, joka käytännössä tarkoittaa innostamista ja motivoimista sekä tunnetilojen vapauttamista negatiivisuudesta. Tiedostamalla ja tunnistamalla ristiriitaisuudet muutosjohtamisessa, johtaja voi tukea alaisiaan paremmin muutoksen läpikäynnissä.

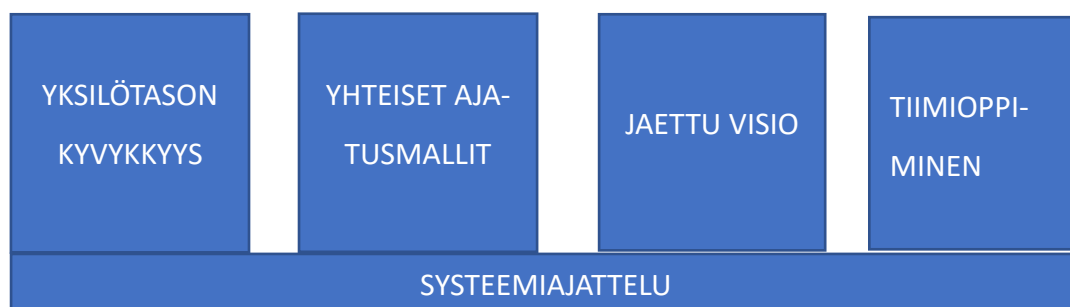


Kuvio 6. Muutosjohtajuus Covid-19 kriisissä (mukaillen Laurila (2017, s. 7.)

Tutkimuksen viitekehys pohjautuu muutosjohtamiseen kriisissä. Viitekehuksesta käy ilmi tutkimuksen kannalta oleelliset tekijät sekä niiden keskinäiset vaikutukset

2.6 Sengen malli – oppiva organisaatio

Oppivassa organisaatiossa on keskeistä luoda yhteinen käsitys toiminnan sisällöstä. Se rakentuu systeemiajattelusta ja tarvitsee potentiaalinsa saavuttamiseksi yksilön oppimiskykyä, yhteisiä ajatusmalleja, jaetun vision sekä tiimioppimista. Muutos vaatii jatkuvaa toiminnan kehittämistä sekä oppimista, niin organisaatio- kuin yksilönäkökulmasta. Ideaalitilanne yritykselle olisi se, että organisaatio olisi oppimis- ja uudistumishalukas sekä havainnoisi itsenäisesti toimintaympäristöä. Sengen mallissa jaotellaan oppivan organisaation piirteet viiteen eri lokeroon. (Senge, 2006, s. 11–12; Viitala & Jylhä, 2019, luku 4.)



7. Sengen malli (mukaillen: Senge, 2006, s. 5–11.)

Yritysten tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota yksilön kehittymiselle, sillä oli siten kyseessä tutkimus tai kehitystyö, asioiden takana on aina ihminen. Yksilötason kyvykkyydessä on kyse omasta ammatillisesta kehittämisestä sekä jatkuvasta oppimisesta. Jos työntekijöiden motivoimiseen ei laiteta riittävästi panoksia, on vaikea saavuttaa kasvua tai kehitystä. Esimiesten tehtävänä on luoda yksilön kehittymiselle kannustava ilmapiiri. Tärkeintä on, että työntekijä tarkastelee omaa osaamistaan, sekä kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia. Esimiehen tehtäväksi jää huolehtia, että kasvulle ja kehittymiselle löytyy tarvittavat resurssit.

Yhteiset ajatusmallit määrittelevät organisaation oppimiskyvyn. Yhteisellä ajatusmallilla muodostetaan kartta ja määritellään sitä kautta, mihin suuntaan ollaan menossa. Kartta auttaa myös hahmottamaan minkälaista maastoa matkan varrelta löytyy. Yhteiset toimintatavat, laadun varmistaminen sekä strategian noudattaminen hitsaavat porukkaa toimimaan samoilla arvoilla ja periaatteilla. Silloin kun annetaan mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, luodaan myös perusteet oppivalle organisaatiolle. Silti petraamalla pelkästään tiimiä ei voida saavuttaa parasta tulosta, vaan jokaisen tulee kehittyä myös yksilönä. Mitä parempi itsetuntemus yksilöllä on, sen paremmin pystyy löytämään omasta toiminnastaan vahvuudet ja heikkoudet. (Senge, 2006, s. 129–133.)

Visio ei itsessään kasvata juuria ja lähde leviämään, vaan kasvaakseen vahvaksi yhteiseksi tavoitteeksi se tarvitsee selkeyttä, innostusta, vuorovaikutusta ja sitoutumista. Yhteinen jaettu visio on jotain uutta ja se tukee pitkän aikavälin tavoitteita. Tavoitteena on luoda yhdessä mielikuva siitä, missä halutaan tulevaisuudessa olla. Vision kirkastamiseksi vaaditaan osallistamista ja avointa vuoropuhelua työyhteisön kesken, sillä vision on muututtava ympäristön mukana ja oltava kirkkaina ihmisten mielissä. Visio tarjoaa suunnan, mitä kohti pyrkiä ja kun se on muodostettu työyhteisön kesken, sitoutuminen on vahvempaa. Jaettu visio ei automaattisesti tarkoita, että kaikki näkisivät asiat samalla tavalla, jonka vuoksi asioista keskustellaan aktiivisesti ja jaetaan omia mielikuvia sekä unelmia. Jaettu visio on pohja oppivalle organisaatiolle, sillä se tarjoaa lähtökohdan fokuksen

keskittämisestä oikeisiin asioihin, oppia syvemmin, mahdollistamaan enemmän sekä luomaan me-henkeä. Visio kertoo meille mitä me olemme piirtäneet tulevaisuuden tavoitteeksemme, kun puolestaan systeemiajattelu paljastaa, miten olemme saavuttaneet nykyisen asemamme. (Senge, 2006, s. 12,210–214.)

Tiimioppiminen ei ole automaattisesti tiimissä toimivien yksilöiden yhteenlaskettu osaaminen, vaan se miten toimitaan yhdessä tuloksen aikaansaamiseksi. Tiimissä toimiminen edellyttää oman totutun toimintatavan muokkaamista yhteisen jaetun vision kanssa sopivaksi. Huippu-urheilussa joukkueet hyödyntävät innovatiivista ja koordinoitua toimintaa. Kokoonpanossa jokaisella pelaajalla on oma roolinsa, mutta nopeatempoisessa pelissä on luotettava joukkueen sisällä vallitsevaan tilannetajuun sekä kykyyn huomioida muuttuvat tilanteet. Mitä paremmin ryhmäytyminen on onnistunut, sen vahvemmin pystytään lukemaan toisen peliä. Tiimissä oppiminen tarkoittaa toisen osaamisen täydentämistä ja uusien mielikuvien luomista. Oman osaamisen jakamisen pohjalta täytyy kuitenkin löytyä luottamus ja yhteinen vastuunkanto. Muuttuvassa maailmassa tarvitaan enemmän kuin syyseuraussuhteiden ymmärrystä, systeemiajattelua. Keskinäisten vaikutussuhteiden sekä rakenteiden hahmottaminen luo pohjaa neljälle muulle kulmakivelle. (Senge, 2006, s. 216–219; Viitala & Jylhä, 2019, luku 4.)

Systeemiajattelussa nähdään, että kaikki näistä neljästä aiemmasta kulmakivestä vaikuttavat toisiinsa jossain määrin. Tarkoituksena on nähdä selkeämmin mitkä asiat vaikuttavat toisiinsa ja toiminnan kehittämisen kannalta on oleellista miettiä isompia kokonaisuuksia sekä kestäviä parannuksia. Systeemiajattelun ytimenä onkin löytää ratkaisuja ydin ongelmiin, eikä keksiä keinoja lieventämään oireita. Liiketoiminnan näkökulmasta voidaan löytää myös pienempiä tekoja, joilla on pitkällä aikavälillä suuri vaikutus. (Senge, 2006, s. 348–349.)

Menestyäkseen yrityksen tulee olla uudistumiskykyinen, nopeasti reagoiva ja joustava, niin asiakkaiden kuin henkilöstön suhteen. Mitä ketterämmin yritys toimii muuttuvassa maailmassa, sen paremmat edellytykset sillä on menestyä. Kaiken takana on toimiva

työyhteisö, sekä sitoutuneet ja innostuneet työntekijät. Mahdollistaakseen jatkuvasti intoa puhkuvan, innovatiivisen sekä ympäristöä refleктоivan työyhteisön on johtajan luotava puitteet yksilön sekä tiimin kehittymiselle. Yksi vahva tekijä on henkilöstön osallistaminen visioon, jolloin strategian jalkauttaminen on keino saavuttaa yhteisesti asetetut tavoitteet. Johtajan tehtävä on saada jokainen tuntemaan olonsa arvostetuksi, sekä luoda positiivinen ympäristö, jossa jokainen voi haastaa omaa osaamistaan ja kehittyä paremmaksi. Niin kauan, kun työnteko on kehittävää, ihminen on innokas ja motivoitunut. Kun työnteko alkaa puuduttaa, ihminen passivoituu ja tämä näkyy myös työn jäljessä sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa.

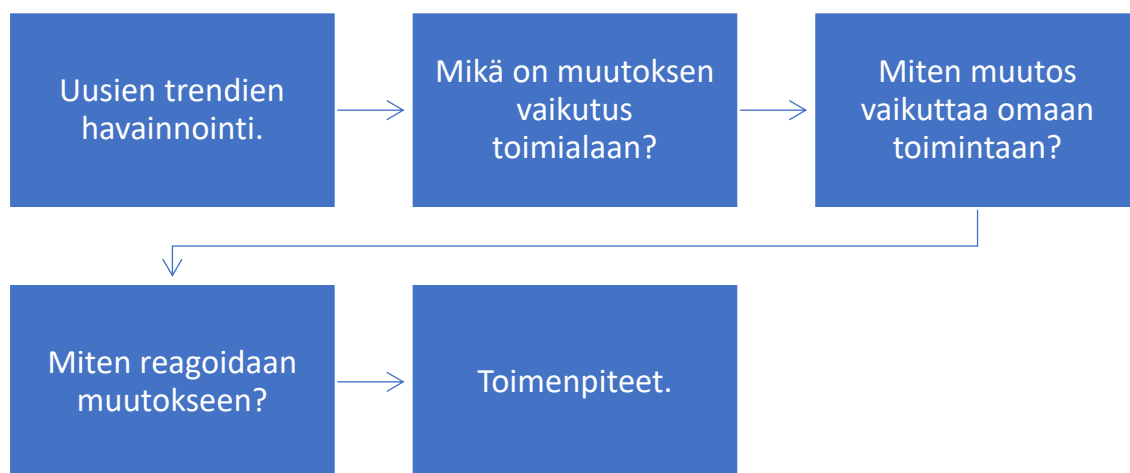
Muutoskykyinen ryhmä koostuu tekijöistä, joilla on selkeä perustehtävä, hyvä käsitys omasta osaamisesta ja toimintaympäristöstä sekä kyky omaksua uusia asioita. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmä koostuu laaja-alaisesta osaamisesta, reiludesta sekä kyvystä korjata omaa toimintaa avoimen keskustelun kautta. Voidaan puhua niin sanotusta suodattavasta ryhmästä, joka pystyy muokkaamaan toimintaansa tarpeen vaatiessa. Ryhmän roolit ja tavoitteet voivat muutoksen jälkeen olla epäselviä, jolloin johtajan tehtävä nousee tärkeäksi. Johtajan on oltava tehtävien tasalla, jotta luottamus ja tasapaino säilyvät. Muutos aiheuttaa aina epäselvyyksiä ja kritiikkiä. Kritiikin hyödyntäminen avoimen keskustelun kautta taltuttaa muutosvastarintaa ja tätä voikin käyttää eteenpäin vievänä energiana. Muutoksen tasaannuttua ryhmä hakee usein turvaa muista ryhmän jäsenistä sekä johtajasta. Johtajan on tärkeä kuitenkin suunnata katseensa strategian mukaiseksi, eikä liikaa ystävystyä tiimin jäsenten kanssa, joka voi näin ollen viedä huomion oleellisesta. Kun ryhmä on luotu riittävän dynaamiseksi, se ei laannu kokoonpanoa muutettaessa. Muutokset koetaan hyödyllisinä sekä toimintakyvyn ja uudistumisen kannalta välttämättöminä. Dynaaminen ja muutoksen valmis tiimi on hyvin tietoinen toiminnan kokonaisuuden merkityksestä sekä se jakaa tietoa ja osaamistaan muille. Muutoksessa ryhmä toimii tehokkaasti sekä muutoksen edellyttämällä tavalla. Tiimin jäsenet etsivät itsenäisesti tietoa muutoksesta sekä haluavat olla osa muutosta. Osaamisen jakaminen ja kehittäminen mahdollistaa kehityksen ja uudistumisen organisaatiossa. Kun tiimi ja

yksilöt saadaan tälle tasolle, niin haasteeksi johtajille muodostuu henkilökunnan sitouttaminen yritykseen. (Turtio, 2017, 32–136.)

Kriisin aikana muutoskykyinen ja aktiivinen ryhmä pystyy muokata nykyisiä ominaisuuksiaan, uudelleensuuntaamaan nykyisiä vahvuuksiaan tai hyödyntämään sinisen meren strategiaa, jossa poistutaan nykyisestä toimintakentästä ja haetaan selkeästi uusia markkinoita. Kriisin kohdatessa on reagoitava herkästi ympäristöön ja kuunneltava myös heikompia signaaleja sekä jäsentää melun keskeltä välttämättömimmät signaalit. Hyviä vinkkejä ovatkin tiedustelu, kuuntelu, vahvuuksien korostaminen sekä yhteishengen luominen. (Sighn, 2020, s. 16–19.)

2.7 Muutosprosessin- sekä johtamisen vaiheet

Tässä alaluvussa käydään läpi muutosprosessin vaiheet sekä sen johtamisen edellytykset.



Kuvio 8. Muutoksen reagoimisvaiheet (mukaillen: Hiltunen, 2015, luku 7.)

Muutosprosessi tapahtuu Hiltusen (2015, luku 7) mukaan viidessä eri vaiheessa, joista ensimmäisessä tutkitaan ympäristöä ja trendejä. Toisessa portaassa pohditaan, miten muutos vaikuttaa omaan toimialaan ja kolmannessa luontaisesti mietitään, miten muutos vaikuttaa omaan toimintaan. Neljännessä portaassa valitaan tapa, miten

muutokseen reagoidaan ja viidennessä portaassa päätetään, mitkä ovat toimenpiteet muutokselle.

Muutoksen eri vaiheita pystytään hallitsemaan tietyillä toimilla. Kun johto tekee päätöksen tulevasta muutoksesta, se tulisi keskustella avoimesti henkilöstön kanssa. Avoimen keskustelun avulla henkilöstölle syntyy käsitys, mihin ja miksi muutosta tarvitaan. Henkilöstön on tärkeä oppia nopeasti ja joustavasti uusiin toimintatapoihin. Nopea ja tehokas oppiminen edellyttää tiedotusta, osallistumista sekä selkeää viestintää. Jotta henkilöstö hyväksyy halutun muutoksen, on työnantajan tarjottava koulutusta sekä tukea. Jos muutoksen hallinta onnistuu, on silloin hyvin todennäköistä, että työntekijät sitoutuvat muutokseen. (Ponteva, 2010, s. 25)

Muutosprosessin vaiheet	Muutoksen valmistelu:	Muutoksen toteuttaminen:	Muutoksen vakiinnuttaminen:
Muutoksen johtamisen tukitoimet	<ul style="list-style-type: none"> - Arviointi - Strategia & visio - Suunnitelmat - Resurssit - Valtuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet valitut toimintatavat 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitetilan juurrutus organisaatioon

Taulukko 3. Muutosprosessin johtaminen sekä tukitoimet (mukaillen: Juppo, 2011, s. 54.)

Muutosprosessin johtamisen vaiheet Juppo (2011, s. 54) pelkistää olemassa olevista teorialleista valmisteluun, toteuttamiseen sekä vakiinnuttamiseen. Muutoksen valmistelua ohjaa valittu strategia ja visio. Organisaatiomuutoksen valmisteluvaiheessa listataan käytettävissä olevat resurssit. Muutoksen valmistelua helpottaakseen Laurila (2017, s.162–163) toteaa, että mitä paremmin tunnet oman väkesi, sitä paremmin pystyt löytämään ja näin ollen hyödyntämään osaamista ja resursseja. Muutoksen toteutus käynnistetään, kun organisaatiolle on löydetty sopiva toimintatapa, eli miten muutosta lähdetään toteuttamaan. (Juppo, 2011, s. 54.) Johtamistavan voi valita joko ylhäältä alaspäin valuvana ”top-down” prosessina, jossa johto määrittelee miten ja millä aikataululla muutos toteutetaan. Tehokkaammaksi vaihtoehdoksi on kuitenkin todettu alhaalta ylöspäin lähtevän muutosjohtamisen, joka sisältää jaettua vastuuta ja näin ollen sitouttaa mukaansa koko henkilöstön. (Juppo, 2011, s. 49–50.) Muutoksen vakiinnuttaminen vaatii Laurilan (2017, s.204) mukaan konsultoivaa ja osallistavaa johtamista.

Muutosjohtamisen prosessin tukitoimina ovat koko projektin ajan viestintä sekä vuorovaikutustaidot, joista tärkeimpinä ovat kuuntelu, avoin keskustelu sekä neuvottelu (Juppo, 2011, s. 49–50; Laurila, 2017, s. 134). Muutokseen sitoutumista sekä motivointia voi lisätä esimerkiksi johtaminen sekä valmentava johtajuus, sillä paras tapa edistää muutosta on sitoutua siihen myös johtotasolla (Juppo, 2011, s. 138; Laurila, 2017, s. 169; Pyöry, 2018, s. 121.) Lammassaaren (2014, s.188) mukaan motivointiin kuuluu myös palaute ja palkitseminen. Suoritusta ja valvontaa voi hoitaa joko pehmeällä tai kovalla johtamisella. Kova johtaminen keskittyy esimerkiksi työaikoihin sekä sairauspoissaoloihin, kun taas pehmeä johtaminen keskittyy motivaatiotekijöihin ja osaamiseen. (Vakkala 2012, s. 71.)

Työntekijät kokevat muutokset yksilöllisesti, jonka vuoksi vaihtelu on suurta. Joskus pieni toimintatavan muutos voi olla isompi asia kuin organisaation rakennemuutokset. Joku kokee pienetkin muutokset ahdistavina, kun taas osalle riittää, että työpaikka säilyy. Muutos on kuitenkin jatkuvaa ja siihen tulisi suhtautua avoimesti ja positiivisesti. Mikro-tason muutokset ovat yleensä paikallisia ja pieniä, toimintaa tehostavia muutoksia.

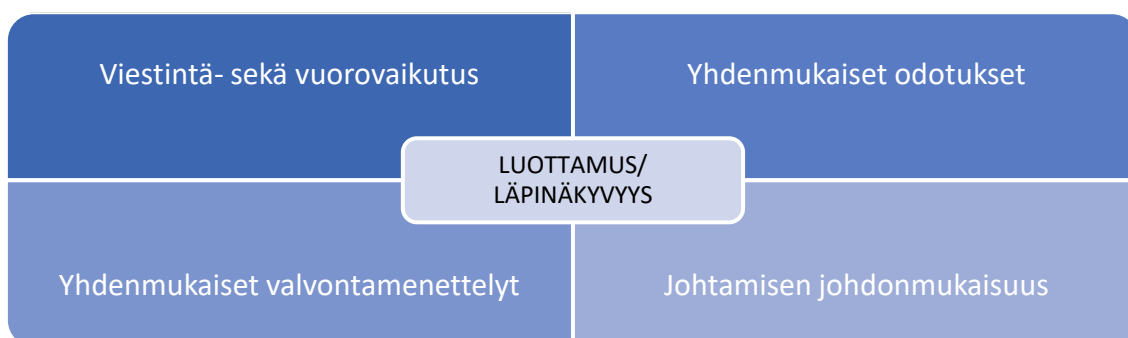
Makrotason muutokset ovat puolestaan suurempia, organisaatiotason muutoksia. Mikrotason muutokset lähtevät usein johtajan kyvystä tunnistaa joku uusi tarve tai puuttua epäkohtaan. Muutos voi olla iso tai pieni, mutta haasteellinen se on aina. Haasteellisuuden auttaa kuitenkin yhdessä tekeminen, tukeminen, palkitseminen ja eteenpäin katsominen. On erityisen tärkeää, että myös johdolta saadaan viestiä muutoksen tärkeydestä ja sen hyödyistä. Muutoksessa johtajan tärkeimpiä työkaluja ovat reiluus, inhimillisuus, myönteisyys, kannustavuus ja innostus. Tunnelma töissä sekä suhde omaan esimieheen ovat erityiset tärkeitä työssä viihtyvyyden kannalta, sillä ilman toimivaa työyhteisöä tuskin kukaan pystyy tuntemaan aitoa innostusta työhönsä. (Ponteva, 2009, 9–11.)

2.7.1 Esimiehen tehtävät muutoksessa

Ihmisten kehittäminen muutosten tuomien mahdollisuuksien mukana on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Järvisen (2005, s. 134) mukaan esimiehen tehtävä on suhteellisen epäkiitollinen, sillä hän toimii viestin viejänä myös negatiivisissa asioissa. Johtajuutta ei voi rakentaa pelkän kivan kaveruuden varaan, koska isojen muutosten ja saneerausten läpivieminen on esimiehen tulikoe. Muutokset aiheuttavat henkilöstölle usein negatiivisia tunteita, jotka puretaan lähiesimieheen. Henkilöstöltä jääkin usein näkemättä, että myös esimiehet sekä johtajat ovat osa muutosta eivätkä vain muutoksen läpiviejiä. (Lepänen, 2012, s. 103.) Tyypillisesti aloitteen organisaatiomuutokselle tekee johto. Kun johto määrittelee muutoksen raamit ja vision, niin silloin alimmalle johdolle jää tehtäväksi ylläpitää ja rakentaa oman yksikkönsä toimintaa, saamatta kuitenkaan juurikaan sananvaltaa vision toteuttamiseen. (Laurila, 2017, s. 138.)

Joskus muutoksen ollessa radikaali, esimies on itse muutoksen vastustajana ja näin ollen uudistus- ja kehittämispyrkimykset saattavat epäonnistua. Näissä tapauksissa on tärkeää pohtia henkilöstövaihdosta, sillä esimiehen liika mukavuudenhalu ei saa olla muutoksen tiellä. Muutosjohtaminen vaatiiikin sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä strategioihin. (Järvinen, 2005, 134–135.)

Muutostilanteissa johtajat tasapainottelevat kaaoksen keskellä. Toiminnan muutostilanteissa ihmisten sitouttaminen ja motivointi saattaa olla vaikeaa, sillä inhimillinen tapa reagoida muutokseen on vastustaa sitä. Muutosvastarinta asettaa henkilöstön ja johdon eri puolille, vaikka muutoksen ei ole tarkoitus olla johdon hyökkäys henkilöstöä vastaan. Molemmat haluavat samaa asiaa, selviytyä mahdollisimman hyvin suhteessa kilpailijoihin ja tämän avulla turvata jatkuvuus. Onnistuneeseen muutokseen halutaankin selkeä tavoite, joka antaa syyn vaihtaa nykyisen toimintamallin. Esimies on onnistunut muutoksen perustelussa silloin, kun sen päämäärä ja tavoite puhuttelee myös henkilöstöä. Muutokseen tarvitaan perusluottamusta, selkeää viestintää ja johdonmukaisuutta, joiden kasvokuvana toimii oma lähiesimies. (Sundvik, 2006, s. 119; Harju, 2010, s. 50–51.) Joskus kuitenkin käy niin, että esimiehellä itsellään ei ole selkeää ymmärrystä johdon visiosta ja näin ollen hän ei osaa asettaa oikeita tavoitteita omaan yksikköönsä. (Laurila, 2017, s. 139.)



Kuvio 9. Luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat johtamisen osa-alueet (mukaillen: Malkamäki 2017, s. 130.)

Organisaation sisäinen luottamus sekä toiminnan läpinäkyvyys ovat tärkeä pohja johtamiselle. Avoin vuorovaikutus ja keskusteluilmapiiri antavat mahdollisuuden muodostaa yhteisen näkemyksen johdon ja henkilöstön välille. Viestinnän tulee olla organisaation sisällä samanaikaista, sekä jaettu tieto tulee olla yhdenmukaista. Jotta organisaation sisällä ei syntyisi eriarvoisuutta, tulee myös jokaiselle asettaa yhdenmukaiset odotukset sekä tarkastella suoriutumista samoilla mittareilla. Yrityksen läpinäkyvä suorituksen mittaaminen luo luottamusta ja uskottavuutta. Valvontamenettelyissä ei saa mennä

henkilökohtaiselle tasolle, vaan lähteä hyötynäkökulmasta, joka puolestaan kannustaa tehokkuuteen. Johdonmukaisuus johtamisessa tarkoittaa sitä, että johtamisen sanat ja teot, sekä menettelyt ja toimeenpanot ovat linjassa. Parhaimmillaan johdonmukainen toiminta luo turvallisuutta, oikeidenmukaisuutta sekä uskottavuutta. (Malkamäki, 2017, s. 130–136.)

Lindell (2017, s. 36) listaa johtamisen malleiksi deterministiset sekä transformaaliset muutokset. Deterministiset mallit perustuvat oletukseen, että yritys toimii kuin robotti ja sitä voidaan hallita. Mallissa tulevaisuus on ennalta määritelty, mutta todellisuudessa harva yritys pystyy toimimaan muuttamatta mitään. Transformaalisessa muutoksessa yrityksen tulevaisuutta ei pystytä ennustamaan, jolloin eletään epävarmoissa oloissa kokeilun ja erehdyksen kautta. Johtamisessa onkin tänä päivänä se pulma, että ongelmia ratkotaan liian suoraviivaisesti, sillä jokainen muutostilanne on uniikki ja valmiita vastauksia ei ole. Näin ollen johtajalta vaaditaan ajattelutottumusten kehittämistä sekä yksilöllisiä ratkaisuja. (Leppänen, 2012, s. 117–118.)

Niinkin yksinkertaiset asiat kuin kuunteleminen ja huomioiminen luovat alaiselle tunteen arvostuksesta. (Laurila 2017, s. 157.) Muutos itsessään aiheuttaa ihmisille erilaisia tunneketjuja. Ensimmäiseksi useimmilla kuitenkin nousee esiin pelko siitä, miten muutos vaikuttaa työnkuvaan tai jatkuvuuteen. Joskus muutos voi olla niin suuri tai se on viety läpi voimakeinoin, ja sen vuoksi se aiheuttaa ihmisissä vihaa. Vihan ollessa vahva, esimiehen tärkein työkalu on kuuntelu, sillä protestille pitää antaa tilaa. Usein kuitenkin esimiehet sortuvat vastaamaan vihaan vihalla, jonka jälkeen luottamus ja työhyvinvointi ovat mennyttä. Viha vaihtuu suruksi, kun sisäistää sen, ettei muutokselle voi mitään. Esimiehen tehtävä onkin ottaa esiin vaikeita asioita ja puhua niistä avoimesti, sekä antaa palaute muutoksen edistymisestä, sillä edistymisen tunne vähentää surua. Onnistunutta muutosta, sekä muutokseen osallistuneiden työpanosta pitää aina iloita. (Jabe, 2017, 202–205.)

Piilin (2006, s. 160) mukaan on erityisen tärkeää muutoksesta huolimatta voida hyvin. Henkinen hyvinvointi edellyttää, että muutoksen jälkeen työ ei kasva liian kuormittavaksi

ja työntekijällä pysyy sisäinen kontrolli. Kontrolli on tunne siitä, että vaikkakin työnkuvaan on tullut muutoksia, on silti mahdollisuus vaikuttaa, miten työtä tehdään. Mitä paremmin työntekijä ymmärtää omien työtehtävien sisällön merkityksen asiakkaan ja organisaation näkökulmasta, sitä enemmän hän osaa arvostaa omaa työtään ja sen jälkeä. (Pyyny, 2018, s. 98.)

Vahvat ja selkeät linjaukset sekä ohjeet voivat luoda turvallisuuden tunnetta ja sisäisen rauhan. Kun annetaan tilaa uteliaisuudelle ja luovuudelle sekä panostetaan vuorovaikutukseen, voidaan löytää helpommin linjat uusille muutoksille. Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeimpiä asioita luottamuksen vahvistamisessa. On tärkeää saada informaatiota, miten muutos vaikuttaa minun työhöni ja tavoitteisiini. Työntekijät haluavat vakautta ja sitä tunnetta vahvistaa se, mitä paremmin työntekijä on perillä muutoksista ja niiden vaikutuksista, sekä luottaa siihen, että muutoksen takana seisoo vahva ja rohkea johtaja. (Sighn, 2020, s. 16–19.)

Esimiehen tehtävä muutoksessa on haasteellinen, sillä jokaista työntekijää ei voi ohjata ja kannustaa samalla tavalla. Sisäiset mallit ohjaavat tunnekokemuksia ja jokainen reagoi eri tavalla muutokseen. Muutoksessa jokainen kaivelee muististaan kokemuksia, joihin muutoksessa peilataan. Osa työntekijöistä reagoi muutokseen positiivisesti, jolloin he pyrkivät edistämään muutosta aktiivisesti omalla toiminnallaan ja ovat näin ollen tukena esimiehelle. Toisille muutos saattaa aiheuttaa välinpitämättömiä tai kapinallisia tunteita, jolloin toiminta on enemmänkin tarkkailua sekä pyrkimystä pysyä vanhoissa tutuissa toimintamalleissa. Jos työntekijä tuntee olevansa osa organisaatiota, muutos saattaa olla luonnollinen. Mutta jos muutos vieraannuttaa työntekijän, motivaatio työntekoon katoaa. Silloin työtä tehdään lähinnä velvollisuudentunteesta. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin motivoida ja innostaa työntekijöitä, sillä muutoksesta huolimatta työntekijöitä tulisi kannustaa, jotta he kokisivat tekevänsä palkitsevaa ja mielekästä työtä. Mikäli esimiehellä on kyky vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon, on todennäköisempää, että työntekijä selviää muutostilanteissa paremmin. (Ponteva, 2010, s. 43–45; Surakka, 2018, s. 57.)

Hyvien muutosasenteiden omaavien työntekijöiden tunteet korreloivat yleensä myös muiden asiaan kuuluvien tunteiden sekä asenteiden kanssa. Mitä myönteisempi näkemys, sitä vahvempi usko muutoksen onnistumiseen. Mitä vahvempi on puolestaan usko muutokseen, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat johtajaan ja organisaatioon. Henkilöillä, joilla on positiivinen asenne muutoksiin, on todettu olevan vähemmän poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Puolestaan ne henkilöt, jotka vastustavat muutoksia on todettu olevan työelämässään muutoinkin vähemmän luovia. (Henricks ja muut, 2020, s. 3–4.) Positiivisia ja aktiivisia organisaation jäseniä voidaan hyödyntää muutosagentteina, jotka vievät muutosta ja toimintaa eteenpäin oman esimerkin kautta. Jos muutosagentit saadaan vuorovaikutukseen johdon kanssa, sillä voi olla organisaatiotasolla muutosvastarintaa vähentävä vaikutus. Muutosagenttien käyttö muutosidean läpiviemiseksi voi olla yritykselle myös huono asia silloin, kun muutosagentit onnistuvat saamaan ihmiset mukaan toimimattomaan muutokseen (Lindell, 2017, s. 59.) Tässä kohtaa tuleekin esiin johtajan kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja mihin suuntaan organisaatiossa muutos on menossa. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että organisaatiossa toteutuu annetut perustehtävät ja työntekijöillä on tarvittava osaaminen sekä perehdytys kyseisiin tehtäviin. Näin ollen johtajalla on käsitys organisaation toiminnasta sekä muutoksen suunnasta ja toteutumisen tasosta. (Laurila, 2017, s. 140–141.)

2.7.2 Viestinnän rooli muutoksessa

Viestintä sekä johtaminen kulkevat vahvasti käsi kädessä. Viestinnällä on merkittävä rooli muutoksissa ja niiden onnistumisessa. Muutoksessa tulisi rakentaa selkeä prosessi viestinnälle ja informaation jakamiselle. Kun pohjatyö ja rakenteet viestinnälle ovat kunnossa, sitä on helppo täydentää tarvittaessa. Muutoksen alussa ei voi viestiä liikaa, sillä muutos aiheuttaa aina erilaisia tunteita ja niiden käsitteleminen on helpompaa silloin kun tietoa on tarpeeksi saatavilla. Esimiehen on valmistauduttava toistamaan tärkeimpiä asioita useampaan kertaan, sekä asian esittämistapa olisi hyvä personoida. (Huttunen, 2018, s. 168; Harju, 2010, s. 55.) Jotta muutostarina saisi merkityksen, on tarinankertojan ja kuulijan välillä oltava vuorovaikutus. Hyvin kerrottu tarina antaa

pelivaraa avoimelle tulkinnalle ja näin ollen kuulija pystyy kertomaan tarinan eteenpäin omannäköisenä. (Rutten & Flory, 2020, s. 2.)

Jos työntekijät eivät saa tarpeeksi informaatiota he saattavat suhtautua muutokseen pelon, ahdistuksen tai omien päätelmien mukaisesti. Viestintä muutoksessa tulisi olla innostavaa ja kannustavaa. Ihmisten suostuttelemineen muutokseen vaatii loogisia ja järkeviä argumentteja, mutta myös tunteiden, motivaation sekä arvojen huomioon ottamista. Tärkein tehtävä viestinnällä on innostaa ja motivoida, koska muutoksen eteen tulee tehdä aktiivisesti töitä. Muutoksessa tulee ensisijaisesti viestiä onnistumisista, sillä epäusko syö luottamusta muutoksen tarpeesta. (Huttunen, 2018, s. 168; Harju, 2010, s. 55; Rutten & Flory, 2020, s. 4.) Jos vastaan tulee tilanne, että yrityksen sisältä ei löydy muutokseen tarvittavaa osaamista, voi Juppon (2011, s. 141) mukaan muutoksen eteenpäin viemiseksi hyödyntää välillisesti esimerkiksi asiantuntijapalveluita.

Muutoksella testataan esimiehen paineensietokykyä, sillä prosessin läpivienti sisältää vihaa, surua ja pelkoa. Näiden vastaanottamiseksi esimiehen on ensin sitouduttava itse muutokseen, jotta muutosvastarinnan voisi kääntää sitoutumiseksi. Muutosvastarinta kytee usein jo ennen virallista tiedotusta muutoksesta ja saa huhuja liikkeelle. Tässä korostuukin viestinnän merkitys, sillä esimiehen keino huhujen kaatamiseen on tarjota mahdollisimman paljon faktaa. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa onkin pysäyttää huhut ja tarjota faktatietoa. (Jabe, 2017, s. 202; Laurila, 2017, s. 150–151.)

Oleellisinta on kitkeä pois pelko, jotta muutoksen salainen torjuminen ei saisi työyhteisössä valtaa. Viestinnän voi kohdistaa tiettyihin, aktiivisimpiin työntekijöihin, joiden mielipiteet ohjaavat muidenkin ajatuksia. Faktat eivät kuitenkaan aina riitä peittoamaan muutoksen aiheuttamia tunteita, vaikkakin pelon muuttumista vihaksi voidaan hallita. Tärkeintä on kuitenkin luoda uskoa ja kääntää samalla katseet tulevaisuuteen. (Jabe, 2017, s. 202; Harju, 2010, s. 55.)

Muutokseen tarvitaan mukaan koko henkilöstö ja muutos pitää viedä läpi positiivisen kautta. Tapa millä asiat esitetään, vaikuttaa suuresti siihen, miten ne otetaan vastaan. Tunteet voivat aiheuttaa vastarintaa myös hyvin perusteltuun ja järkisyihin perustuvaan muutokseen. Epävarmuus voi olla syy jarrutella tulevaa muutosta. Hyötyjen kautta muutoksen läpivienti on ensisijaisen tärkeää, mutta henkilöstölle tulee myös viestiä se, että kukaan ei ole muutoksessa yksin ja jokainen saa tarvitsemaansa apua uuteen työnkuvaan tai nykyisen työnkuvan muutoksiin. Ammattitaitoisella muutosviestinnällä taklataan jarruttajat ja muutosvastarintaiset. Kun muutos on jatkuvaa, esimiehet sekä johtajat harjaantuvat sen viestimisessä. Silti jokainen aamu tulisi aloittaa viestien uskoa ja toivoa asioiden järjestymisestä parhain päin. Positiivisen kautta, silti pelkäämättä puhua avoimesti myös kipeistä asioista, sillä ne luovat luottamusta viestinnän aitoudesta.

Muutosvastarintaa vähentäviä tekijöitä:

- Kysyminen ja kuunteleminen (Laurila, 2017, s.156)
- Vuorovaikutteiset muutosagentit (Lindell, 2017, s. 59)
- Rakentava ja ongelmia ratkova työyhteisö (Vakkala, 2012, s. 149)
- Työn organisointi sekä perehdytys (Tikkamäki, 2006, s. 245)
- Mielikuvat, tunteet ja tahto (Pyyny, 2018, s. 86)
- Konfliktien taltuttaja sekä sosiaalisesti kyvykäs johtaja (Lammassaari, 2014, s. 51)
- Ymmärrys ja sitoutuminen muutokseen (Malkamäki, 2017, s. 89)
- Henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä osallistaminen (Juppo, 2011, s.125–126)
- Muutoksen ymmärrys ja hyväksyminen (Ponteva, 2009, s. 160)

3 Kriisi

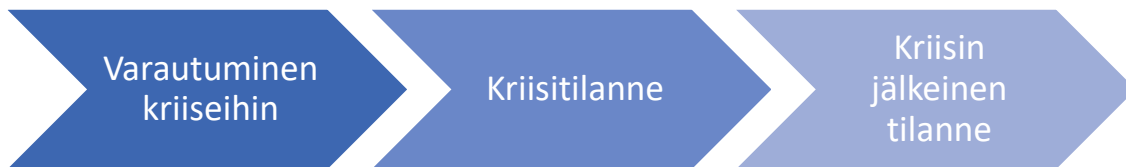
Tässä luvussa käsittelen kriisijohtamista sekä kriisijohtamisen historiaa peilaten erilaisiin kriisitilanteisiin, kuten finanssikriisi 2008. Samalla kerron Covid-19 sekä sen vaikutuksista yhteiskuntaan sekä työyhteisöihin.

3.1 Kriisin ensimmäiset askeleet

Kriisit tapahtuvat yhtäkkiä ja niiden seuraukset ovat ennalta arvaamattomia. Kriisissä johtajalta vaaditaan tilannekuvan rakentamista ja sen jatkuvaa päivittämistä sekä hyviä viestintätaitoja. (Seeck, 2009 s. 4.) Kaikki johtaminen on nykypäivänä muutosjohtamista, johon sisältyy myös erilaiset kriisit. Mutta myöskään kriisijohtamista ei sovi erottaa normaalijohtamisesta, sillä normaali arjen johtaminen luo pohjan kriisitilanteiden johtamiseen. (Seeck, 2009, s.8.) Kriisi voi olla seuraus taloudellisesta epäonnistumisesta, jolloin yrityksen toiminta ei ole kannattavaa, velat erääntyvät tai maksukykyä ei ole kunnossa. Kriiseille voi kuitenkin olla muitakin kuin taloudellisia syitä, esimerkiksi osaamisen puute. Kun yritys kohtaa kriisin, aikaa on vähän, mutta tekemistä olisi paljon. Jotta yrityksen toiminta saataisiin käännettyä, on yleensä tehtävä radikaalejakin muutoksia. Näistä esimerkkeinä ovat tappiollisen toiminnan myyminen tai kulujen leikkaukset. (Hiltunen, 2012, luku 8.) Radikaaleimmissa muutoksissa ihmisillä on käytössä 5 vaihetta, joita ovat shokki, kieltäminen, viha, riuhtominen sekä masennus. Kun ensimmäisen tunneallon jälkeen saavutetaan tietynlainen rauha tulevaa muutosta kohtaan, tulisi hyväksyä se. Hyväksynnän jälkeen voisi kokeilla uusia toimintatapoja ja löytää niistä itselle sopivin vaihtoehto. (Lamassaari, 2014 s.188.)

Korona kriisin vaikutukset ovat olleet moninaiset, sillä rajoitukset vaikuttivat työoloihin sekä palvelutarpeisiin. Muutosjohtaminen kriisissä on synnyttänyt yrityksissä taloudellista epävarmuutta valtion tukipaketeista huolimatta. Rajoitukset, kulutuskäyttäytymisen muutokset sekä palvelutarpeisiin vastaaminen ovat edellyttäneet aiemmista toimintatavoista luopumista ja hyppäämistä uusiin joustaviin ratkaisuihin. Innovatiivisuus,

tiimihenki sekä hyvät esimiestaidot ovat antaneet kriisissä ketterimmille yrityksille kasvumahdollisuuksia. Jokaiselle tulee työuralla eteen vaiheita ja ongelmia, jollaisia ei ole aiemmin kohdattu. Näin onkin tärkeää miettiä muuttuvassa maailmassa, haluaako selvitä, kasvaa vai luovuttaa.



Kuvio 10. Kriisijohtamisen kolmen vaiheen malli (mukaillen: Seeck, 2009, s.8.)

On olemassa neljä erilaista kriisityyppiä, joita ovat väistämätön, ehkäistävissä oleva sekä hidas tai nopea kehitys ilmiöstä kriisiksi. Ympäristön tunnustelu ja seuraaminen voivat olla keino välttää kriisejä tai mukautua niihin. Kriisiin reagoinnilla on kuitenkin suuri merkitys sen hallitsemiseksi. (Kortesuo, 2016, luku 3.) Kriisijohtamisen voikin jakaa kolmeen eri vaiheen malliin. Kriisiin valmistautuminen sisältää kriisisuunnitelman, henkilöiden koulutuksen sekä viestintäjärjestelmien rakentamisen. Kriisitilanteessa otetaan käyttöön kriisisuunnitelma, pidetään jatkuvasti tilannekuvaa yllä sekä ollaan tiiviissä vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Kolmannessa vaiheessa käydään läpi ja arvioidaan kriisin aikana tehtyjä toimia. (Seeck, 2009, s. 8.)

Yleisimpiä tapoja reagoida kriisiin ovat vähättely, vastaanotto, vahvistaminen tai kieltäminen. Kieltämisessä suljetaan silmät omilta virheiltä ja syytetään usein toisia. Kyky käsitellä epäonnistumista vaatii hyvän itsetunnon sekä ammattitaitoisen esimiehen. Vahvistamisessa on kyse kriisin hoidosta, jossa keskitytään kriisin hoitoon hyvien asioiden ja mahdollisuuksien kautta. Vastaanotossa tulevat esiin moraalinen ja taloudellinen vastuunkanto. Näin esimiehen onkin toimittava, sillä usein johtamisen taso näkyy tuloksissa. Vähättely voi kohdistua oman toiminnan, roolin tai kriisin vähättelyyn. Vähättelystä kärsii niin työntekijä itse, lähiesimies sekä organisaatio. (Kortesuo, 2016, luku 3.) Hoitamattomana pienemmätkin ongelmat voivat kasvaa pirullisiksi, toteaa Lindell (2014, s. 24.)

3.2 Yhteiskunnan haasteet

Ennen Covid-19 kriisin puhkeamista influenssapandemia nähtiin yhteiskuntahaasteena. Influenssapandemialla tarkoitetaan influenssan alatyypin aiheuttamaa uudenlaista virusta, joka leviää nopeasti ympäri maailman. Influenssapandemiat ovat puhjenneet historiaan peilaten noin 10–40 vuoden välein, jonka vuoksi Eskola ja muut (2018, s. 105) näkivät uuden pandemian uhkaavan lähivuosina.

Koronavirus täyttää tartuntalaissa säädettyjen poikkeuksellisen tartuntatauti epidemian edellytykset. Tämä tarkoittaa sitä, että virus on uhka kansanterveydelle sekä koettelee terveydenhuollon raameja. Kunnan oma tartuntataudeista vastaava lääkäri voi todeta tartunnan, jolloin päätökset eristämisestä, karanteenista ja sairauspoissaolosta ovat kyseisen lääkärin vastuulla. (Hietala ja muut, 2020, s. 23.) Yritysten toimintaa koettelevat jatkuvat sairauspoissaolot perheenjäsenten koronatartuntaepäilyjen vuoksi.

3.2.1 Finanssikriisi 2008

Rahoitusmarkkinoiden häiriötila, finanssikriisi, puolestaan koetteli maailmaa vuonna 2008. Kriisi vaikutti Suomeen monia muita maita ankarammin, sekä muutti Suomen valtion kasvunäkymiä pidemmällä aikavälillä. Kriisissä kärsivät eniten yksityiset investoinnit sekä vientisektori. Taloustilanteen heikkenemisestä kärsivät yksityiset investoinnit rahoituksen saannin vaikeuduttua. Myös yksityisessä kulutuksessa oli laskua, mutta valtio teki veronkevennyksiä, jotta yksityistalouksilla oli enemmän rahaa kulutettavana. Viennin supistuttua myös teollisuustuotannon määrät vähenivät. (Freystätter ja muut, 2011 s. 4–5.)

Finanssikriisin vaikutukset tuotannon ja viennin rakenteeseen ovat olleet merkittävät. Globalisaation myötä ulkomaankaupan osuus on kasvanut kehittyvissä maissa. Suomessa ulkomaanviesti keskittyi ennen kriisiä pitkälti investointitavaraan, jonka seurauksena viennin osuus tippui rajusti. Tavaraviennin alueellinen osuus muuttui kriisin aikana

lähinnä Kiinan viennin vahvistumisena. Ennen kriisiä merkittäviä viennin sektoreita olivat koneet, sähkö ja elektroniikka, jotka jäivät kuitenkin globaalin investointibuumin alle. Maailmankauppa alkoi kuitenkin elpyä 2009 vuoden loppupuolella, joka vilkastutti tuontikysyntää. Maailmankaupan toipuminen on kuitenkin näkynyt Suomessa viiveellä, joten vasta vuoden 2010 neljänneksellä Suomen vientiluvut olivat kriisiä edeltävällä tasolla. (Freystätter ja muut, 2011 s. 18–21.)

Björn Wahlroos (Kauppalehti, 2009) toteaa kauppalehden haastattelussa 2008 vuoden kriisin pohjautuneen enemmänkin investointipankkikriisiin, jonka seurauksena luottamus rahoitusjärjestelmiin koki vakavan kolauksen. Wahlroos toteaa, että on olemassa kahdenlaisia pankkeja, investointi- sekä liikepankkeja. Investointipankki, joka on valvontaa tarvitsematon ja jonka toiminta sekä luottamus pohjautuvat läpinäkyvyyteen. Toisena on liikepankki, jolla on läpinäkymätön tase. Ulkopuolinen ei pysty selvittämään sen riskejä, jonka vuoksi se on pankkivalvonnan alaisuudessa. Nousukauden johdosta investointipankit kerryttivät valtavia taseita, ja heistä tuli valtavia johdannaiskauppiaita. Tästä syntyikin uusi sijoitustalo perinteisen liikepankin ja investointipankin sekoituksena. Muotoa kutsuttiin investointipankkimalliksi, jonka sääntely ja valvonta tulivat perässä. Sen toiminta ei ollut enää täysin läpinäkyvää ja sitä varten olisi tarvittu oma valvova elin. Finanssikriisin seurauksena investointipankkimallit kärsivät vararikon, joka Liikasen (Kauppalehti, 2009) mukaan johtui makrotaloudellisista syistä, kuten Wahlroosin aiemmin mainitsemat investointipankkimallien läpinäkymättömät tuotteet.

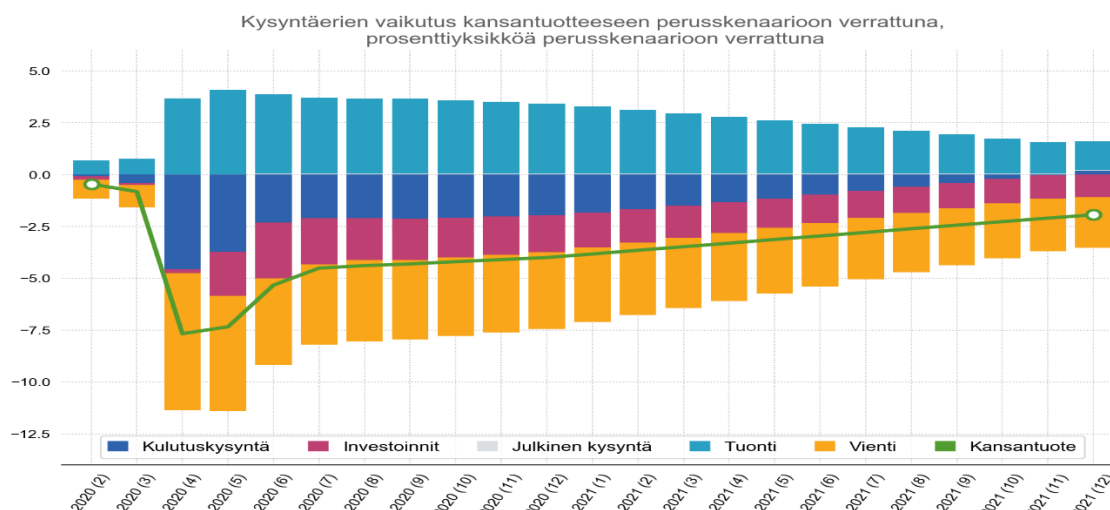
3.2.2 Covid-19

Uusin koronavirus lähti leviämään Kiinasta 2019 vuoden lopulla. Virusloisen, joka on oikealta nimeltään SARS-CoV-2 siirtymistä ihmiseen on todettu välittäneen lepakko (Jalasuori, 2020, s. 13.) Virus lähti etenemään vauhdilla ympäri maailmaa, jonka seurauksena Covid-19 julistettiin pandemiaksi (THL, 2020.) Viruksen nopean leviämisen vuoksi jokainen valtio on päättänyt itsenäisesti, kuinka toimia viruksen leviämisen ehkäisemiseksi. Yhteiskunnassa on suoritettu erilaisia rajoituksia, suosituksia ja valvontaa. Vaikean

leviämisvaiheen alueilla on otettu käyttöön maskipakot mm. julkisessa liikenteessä ja kaupassa. Suurimmassa osassa valtioita rajoituksia on alettu purkamaan, joka on lisännyt viruksen leviämistä ja näin ollen toisen aallon mahdollinen saapuminen on todennäköistä. Tutkimusta kirjoittaessa koronavirusrokote on kehitetty, elämme Covid 19 – aallon vaihetta 1B ja virus on muovautunut herkemmin leviäväksi. Molekyylilääketieteen akatemiaprofessori Seppo Ylä-Herttuala (Kosonen, 2021) kommentoi Ylen uutisiin, että koronapandemian päätepiste ei ole näkyvässä ja rokotteesta huolimatta virus elää aalto-maisesti riesanamme lähivuodet.

3.3 Kriisin vaikutus yhteiskuntaan sekä työyhteisöön

Rajojen sulkeminen sekä maailman talouden hetkellinen pysähdys vaikutti myös komponenttien, raaka-aineiden sekä laitteiden saatavuuteen. Rakentamisen sektorilla lyhytaikaisia vaikutuksia ei juuri nähty, sillä ulkomainen työvoima sai jäädä suomeen. Meri- ja valmistussektorilla ulkomaisen työvoiman liikkumisen rajoitukset lisäsivät ennestään heikkoja näkymiä. (Valtioneuvosto, s. 48–50.)



Kuva 1. Pandemian vaikutukset talouteen. (Lähde: THL, 2020.)

Juha Honkatukian (THL, 2020) talousskenaarioon peilaten talouden rajoitteilla on ollut selkeä vaikutus kysyntään. Rajoitteista kärsivät eniten palvelu, kulttuuri, liikenne sekä vapaa-ajan sektorit. Rajoituksista johtuvat vaikutukset ovat olleet korkeimmillaan maaliskuussa, jonka jälkeen rajoitteista on luovuttu portaittain touko-kesäkuun aikana. Kesäkuun aikana kevennettiin rajoitteita myös urheilutapahtumien sekä ravintoloiden aukioloaikojen sekä kävijämäärien suhteen. Tämä on selkeästi normalisoinut kotimaan markkinoita. Honkatukia näkee kuitenkin, että suuri epävarmuuden pilvi kuitenkin varjostaa maailman markkinoita, eikä talouden turva ole vain kotimaan markkinoiden vahva elpyminen. (THL, 2020.)

Kriisin alkusäikähdyksen jälkeen yhteiskuntaan on tullut jäädäkseen pelko taloudellisesta turvasta, töiden jatkumisesta sekä mahdollisista lomautuksista. Vahvasti ihmisten arjessa elää myös huoli omasta sekä läheisten terveydestä. Kaikkiin yhteisön jäseniin koronalla ei ole ollut samanlaisia vaikutuksia. Tietyillä aloilla tekijöiden tarve on kasvanut ja omasta osaamisesta on saattanut tulla yritykselle elinehto sekä kilpailuvoima. Johtajan tehtäväksi kriisin keskellä on ollut reagoida muutostarpeisiin ja nähdä ihmisten vahvuudet ja hyödyntää näitä parhaalla mahdollisella tavalla. Samalla johtajan tehtävänä on ollut työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja osaavien tekijöiden sitouttaminen. Kriisin keskellä ihmisillä on myös tapana reagoida eri tavoin ja vahva johtaja huomaa, kuka tarvitsee eniten apua selvitäkseen kriisissä.

Kriisin vaikutuksen näkyivät voimakkaasti työyhteisöissä, mutta myös perheissä. Valtion määräämät rajoitukset, kuten koulujen lähiopetus keskeytettiin ja siirryttiin etäopetukseen. Tämä puolestaan loi paineita vanhemmille, sillä oppimisen ja koulutöiden tekemisen seuranta ja vastuu siirtyivät osaksi vanhemmille. Useimmilla toimialoilla, joissa etätyö oli mahdollista, suositeltiin jäämään kotiin. Tämä puolestaan kuormitti myös työssäkäyviä aikuisia, koska kotona oli etäkoululaiset sekä mahdollisesti vielä varhaiskasvatuksen suosituksen mukaisesti tarhaikäiset lapset. (Valtioneuvosto, s. 42.)

Osalle yrityksistä kriisin pitkän aikavälin vaikutukset liiketoiminnalle ovat olleet tuhoisia. Osa pienimmistä yrityksistä kaatui vain muutama viikko kriisin alun jälkeen. Alun shokin jälkeen osa yrityksistä taistelee lomautusten ja toiminnan ylläpidon sekä eheyttämisen kanssa. (Sighn, 2020, s. 16–19.) Kriisissä työyhteisö ja työkuultuuri kokevat kovan kolauksen. Luottamus johtoon ja oman työn jatkumiseen voi olla koetuksella. Kriisissä haetaan turvaa toisista ja silloin olisi tärkeää pystyä tukeutumaan omaan tiimiin ja esimieheen. Työpaikan ollessa uhattuna koetaan eriarvoisuutta, pelkoa sekä kateutta ja näin omasta tiimistä tuleekin kilpailukenttä, joista vain osa selviää. Vahvuutena on uskoa itseensä ja omaan tekemiseen, silloinkin vaikka oma tehtävänkuva olisi muutoksen alla. Vertailu, katkeruus ja väheksyminen voivat viedä työyhteisöstä sen tuottavuuden ja työssä viihtyvyyden huonolle tasolle. Kriisin keskellä voidaan joutua tekemään isoja muutoksia myös työtehtäviin. Aina ne eivät ole suunta ylöspäin, jolloin esimiehen tehtävä on saada työntekijä tuntemaan olonsa edelleen arvostetuksi. Yksikin ihminen voi myrkyttää työyhteisön.

4 Kriisijohtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan ensin kriisin mahdollisuuksia sekä vaiheita, jonka jälkeen käydään läpi kriisijohtamisen yleisimpiä sudenkuoppia. Kriisillä on suuri vaikutus organisaatioon ja työyhteisöön. Medialla on iso rooli kriiseissä siinä suhteessa, miten se viestittää tilanteesta. Suurimmalla osalla yhtiöistä on kriisejä varten suunnitelmia. Kriisit ovat kuitenkin niin erilaisia, että kaikkeen ei pystytä varautumaan eikä kriisejä pystytä aina ennakoidaan, jolloin tehtyjä suunnitelmia on vaikea noudattaa. Kriisin ilmestyessä onkin toimittava nopeasti ja otettava vastuu tilanteesta (Jordan-Meier, 2011.) Kriisin keskellä olevien yritysten selviäminen edellyttää kolmea asiaa ja nämä ovat rohkea johtajuus, rohkea päätöksen teko sekä tehokas viestintä, listaa Sihgn (2020, s.13–19.)

4.1 Kriisin mahdollisuudet sekä vaiheet

Kriisitilanteista voi kuitenkin aueta portti uusiin käytänteisiin sekä toimintatapoihin, mikäli organisaatiosta löytyy osaamista tilanteen hyödyntämiselle. Kriisitilanteessa esimiehen tehtävä ei kuitenkaan ole helppo, varsinkaan jos tiimi on täynnä kokeneita, itseohjautuvia asiantuntijoita. Jotta johtaja pystyisi kriisissä hyödyntämään mahdollisimman hyvin tiiminsä osaamista, tulisi hänen olla enemmän sparraaja kuin kontrolloija. (Mäki, 2017, s. 241.) Kriisitilanne ei välttämättä aina olekaan huono asia, vaan se voi parhaimmillaan luoda uusien ratkaisujen lisäksi yhteisöllisyyttä. Jotta kriisi ja sen aiheuttama muutos voidaan kääntää yritykselle hyödyksi, vaaditaan johdolta ja esimiehiltä rohkeutta sekä osaamista ja myös avointa sekä uteliasta suhdetta ympäristöön. (Mäki, 2017, s. 244.)



Kuvio 11. Kriisijohtamisen neljä vaihetta (mukaillen: Jordan-Meier, 2011, s. 211.)

Kriisi voi Kayesin (2019, s. 1) mukaan koetella yrityksen olemassaoloa, josta vastaa yrityksen johto. Joka tapauksessa kriisin aikana kutsutaan jokainen tekemään parhaansa kriisin voittamiseksi. Esimiehen osalta se tarkoittaa rajatulla tiedolla vaativien päätöksien tekoja. Kriisin johtamisessa on eroja siinä, onko kriisiin varauduttu. Jos yrityksessä on varauduttu kriisitilanteisiin, on johtamisessa kyse lähinnä menetelmän käyttöönotosta ja organisoinnista. Jos toimintatapoja kriisin varalle ei ole, niin tilanteen hallinta ja toimintakyky pettävät. Valmistautuminen ei ole aina taee onnistumisesta, mutta antaa mahdollisuuden olla rohkeampi ja innovatiivisempi. Kriisivalmius voi olla myös selkeä kilpailuetu. (Kayes, 2019, s. 1–2.)

4.2 Kriisijohtamisen sudenkuopat

Coombs (2007, s. 2) toteaa, että jokaisella yrityksellä tulisi olla riskienhallintaohjelmassa myös kriisinhallintasuunnitelma. Yritykset selviävät paremmin kriiseistä, kun heillä on vuosittain päivitetty kriisinhallintasuunnitelma, nimetty kriisinhallintaryhmä, säännölliset kriisisuunnitelmien harjoitukset sekä testaukset ja kriisiviestinnälle oma suunnitelmansa. Jokainen kriisi on ainutlaatuinen, mutta kriisiin valmistautuminen parantaa päätöksentekokykyä sekä tehtävien suorittamista kriisin aikana.



Kuvio 12. Kriisijohtamisen sudenkuopat (mukaillen: Kayes, 2019, s. 2–4.)

Kriisijohtamisen sudenkuopiksi Kayes (2019, s. 2–4) listaa roolin, esimiestaidot, stressinsieto- sekä koordinoitkyvyn sekä toimintaympäristön varoitusmerkit. Kriisin kohdassa yritys tarvitsee vahvan ja selkeän ihmisten johtajan, jolla on vahvan johtajan rooli. Johtajalla tulee olla tarvittavat taidot ohjata ihmisiä ja asioita, sekä vaatia ja välittää. Kriisin aikana ihmisten johtamisen lisäksi tulee omata koordinoitkykyä, eli saada ihmiset toimimaan halutun päämäärän eteen, vieläpä mielellään. Muutos itsessään voi olla raskas prosessi ja kun siihen lisätään kriisi, on johtajan hallittava valtava stressitila. Hyvä johtaja myös rekisteröi ympäristöä, sekä käy avointa vuoropuhelua, jotta tuntee henkilöstön sekä liiketoimintaympäristön mahdollisimman hyvin ja näin ollen osaa lukea sen varoitusmerkkejä. (Kayes, 2019, s. 2–4.)

5 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää, joka on kvalitatiivinen case-tutkimus. Tutkimuksen aineistona on käytetty valmiiksi valittujen henkilöiden haastatteluja. Tässä luvussa esitellään myös haastattelu- ja aineiston analysointimenetelmä sekä tutkimuksen validi ja reliabiliteetti. Tutkimuksen ilmiöinä ovat kriisin aikana esiintyneet muutosjohtamisen elementit, kriisistä aiheutuneet muutokset sekä niiden johtaminen ja kriisin vaikutukset omaan johtajuuteen.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusstrategia

Metodi on käsitteenä moniselitteinen, mutta yleisimmin käytettyjä ovat haastattelut, kyselylomakkeet sekä havainnointi. Menetelmän valinnan ohjaavat tekijät riippuvat siitä, mistä ja keneltä tietoa etsitään, sekä minkälaista. Metodien avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja sitä voidaan myös käyttää tiedonhankinnan menetelmänä. Metodologia eli menetelmäoppi puolestaan tutkii käytettyjä metodeja. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 183–184.)

Kvalitatiivista tutkimusta voi luonnehtia joustavaksi ja pehmeäksi tutkimusotteeksi, jonka tarkoituksena on hankkia tietoa todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku: 1.3.6). Kun vastaukset saavat tutkimuksessa erilaisia tulkintoja, on tutkijan tehtävänä tarkastella vastauksia monitahoisesti ja saada tämän avulla tutkimukseen uusia näkökulmia. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä yksittäisiin tapauksiin, jolloin korostuu myös tutkijan välinen vuorovaikutus havainnon kanssa. (Puusa & Juuti, 2020, luku 4.)

Tutkimukseni on toteutettu kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Tutkimuskohteena on kriisin vaikutukset muutosjohtamiseen sekä kriisissä esille tulleet muutos- sekä kriisijohtamisen työkalut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on saada haastateltavien ääni kuuluviin. Haastatteluun on valittuna tietty kohderyhmä tarkoituksenmukaisesti.

(Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164.) Haastattelun hyvä puoli on se, että haastattelijalla on mahdollisuus käydä avointa keskustelua haastateltavan kanssa, jolloin tarvittaessa kysymykset voi esittää haastateltavan mukaan eri järjestyksessä, jos se nähdään tarpeelliseksi. Kun tutkimuksen haastatteluissa on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa irti, on hyvä lähettää kysymykset etukäteen tutustuttavaksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku: 3.1.) Kvalitatiivisen tutkimuksen ajatuksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161), jonka vuoksi päädyin valitsemaan haastattelujoukkoon henkilöitä usealta eri toimialalta. Laadullisen tutkimuksen taustalla on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle. (Puusa & Juuti, 2020, luku 3.4.) Laadullisessa tutkimuksessa haastattelukysymykset saavat erilaisia vastauksia, johtajien omia käsityksiä ja tulkintoja muutosjohtamisesta kriisissä, joita tutkija tarkastelee monitahoisesti. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164.) Analysoinnissa tärkeintä on poimia tutkimuskysymyksiä kannalta oleellimmat asiat, sekä yhteys aineiston ja teorian ympärille (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224-225.)

On olemassa kolme erilaista tutkimusstrategiaa, kokeellinen-, survey- ja tapaustutkimus. Tutkimukseni kannalta oleellisin strategia on tapaustutkimus, jota kutsutaan myös case-tutkimukseksi. Sen on tarkoitus etsiä intensiivistä tietoa yksittäisistä tai pienestä joukosta toisiinsa kytkeytyviä tapahtumia. Case- tutkimuksessa on kiinnostuksen kohteena yksittäinen tapaus tai tilanne sekä prosessit. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 134–135.)

Case-tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden tehdä mielenkiintoista ja innostavaa tutkimusta. Tapaustutkimuksen tekee hedelmälliseksi se, että sen ei tarvitse nivoutua vain yhteen tieteen filosofiseen paradigmaan. Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset tutkimustyyppit eivät ole lokeroituna, vaan niitä voi käyttää tutkimuksessa limikkäin, mikäli tutkimuksen punainen lanka sen sallii. Case-tutkimukselle on tyypillistä, että siinä tutkitaan ilmiöitä perustuen aikaan, paikkaan tai tapahtumaan. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 1–2, 4.) Tutkimuksessani on kyse tapahtumasta, eli mitä tapahtui kriisissä.

Tutkimukselleni ominaisia piirteitä empiirisen case-tutkimuksen osalta ovat tietty valittu joukko haastateltavia yksilöitä, joiden kautta saan tietoa kriisin vaikutuksesta meneillään oleviin muutoksiin ja johtamiseen. Kiinnostuksen kohteena tutkimuksessani ovat prosessit sekä niiden toimintaympäristö. Aineistonkeruun metodina ovat haastattelut. Tavoitteeni case-tutkimuksessa on luoda kuvailu ilmiöstä.

Tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tosielämän asioista, tapahtumista ja suhteista, sekä miten ne kiinnittyvät toisiinsa. Tapaustutkimuksessa teoria luo pohjaa tutkittavalle ilmiölle, esimerkiksi prosesseille. Tutkimuksessani tämä tarkoittaa käytännössä sitä mitä kriisistä jäi käteen, kuten muutosta ja kriisiä yhdistävät johtamisen työkalut, kriisin merkitys muutokselle sekä muuttuneen työympäristön toiminnan kulmakivet. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 12–13.)

Case-tutkimus sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi sen intensiivisyyden sekä ajankohtaisuuden vuoksi. Tavoitteena on tuottaa tietoa yhdestä tapauksesta ja sen vaikutuksista. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa yleistyksiä vaan selvittää miten joku asia toimii. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 18.) Tutkimuksessani tämä tarkoittaa, miten muutosjohtaminen sekä sen elementit toimivat kriisin keskellä.

5.2 Tutkimusaineiston esittely

Haastattelu on mielenkiintoinen tiedonkeruumenetelmä, siksi että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelussa on kuitenkin selkeät tavoitteet ja se onkin ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruumenetelmänä, jossa haastattelija ottaa ohjat keskustelun kulusta. Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri lajiin, joita ovat strukturoitu-, teema-, sekä avoinhaastattelu. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.204–208.)

Tässä tutkielmassa menetelmänä oli teemahaastattelu, joka on lomake- sekä avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun aihepiiri on selvä, mutta esimerkiksi kysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella haastateltavien mukaan. (Hirsjärvi ja muut, 2009,

s.208.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä strukturoitua, että teemahaastattelua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kysymykset olivat valmiiksi laadittu strukturoidulle haastattelumenetelmälle tyypillisesti, mutta haastattelu käytiin teemahaastattelumenetelmin, eli avoimesti keskustellen.

Kvalitatiivisen case-tutkimuksen perustana oli löytää mahdollisimman erilaisia toimialoja, jotta tuloksista saisi kattavan yhteenvedon kriisin vaikutuksista yrityksen toimintaan, työyhteisöön, johtamiseen sekä miten kriisi vaikutti muutoksiin. Tutkimukseen kuului myös eri tason johtohenkilöitä, ylimmästä johdosta lähiesimiehiin.

5.3 Tutkittavat tapaukset ja haastateltavat

Haastateltavat valikoituivat isoista yhtiöistä, joista kolme olivat Etelä-Pohjanmaan alueelta, yksi ulkomaan komennuksella ja loput pääkaupunkiseudulta. Haastateltavista kuusi ilmoittautui haastateltaviksi kuullessaan tutkimuksen aiheen sekä nähdessään ilmoituksen sosiaalisessa mediassa. Kahta haastateltavista lähestyin itse haastattelupyynnöllä, perusteena pyyntöön oli vahva johtamisen kokemus. Näin ollen haastateltavien osalta yhteistyöhalukkuus varsinkin kokeneimpien johtajien toimesta antoi tutkimukseeni lisää näkökulmia.

Koronatilanteen takia, kaikki haastattelut toteutettiin puhelimitse. Haastattelija lähestyi haastateltavia sopiakseen haastatteluajan aikataulut sekä lähetti haastattelukysymykset myös etukäteen tutustuttavaksi. Haastateltavat on numeroitu juoksevasti haastattelujen mukaan. Haastattelut sisälsivät seuraavia teemoja: kriisin vaikutus yritykseen, muutosjohtamiseen sekä omaan johtajuuteen.

Tutkimukseen haluttiin eri toimialojen yrityksiä, koska kriisi kosketti toimialoja eri tavoin. Kriisistä huolimatta muutosjohtaminen kuuluu kaikkien yritysten toimintaan. Tutkimusta varten haastateltiin isompien yritysten johtajia sekä vastapainoksi keskisuurten yritysten lähiesimiehiä. Tutkimusta varten tehtiin kahdeksan eri haastattelua, joista 5 oli

korkeamman tason johtotehtävissä ja 3 teki lähiesimiestyötä. Yritykset, joita tutkimukseen valittiin ovat suomalaisia yrityksiä ja toimivat eri toimialoilla, poikkeuksena humanitaarisen avun koordinoinnin ulkomaankomennuksella toimiva johtaja. Kaikki haastateltavat ovat muutosjohtamisen keskiössä, mutta haastatteluista saa eri näkökulmia eri tason tehtävien sekä eri toimialojen kautta. Kahdesta seuraavasta taulukosta löytyvät yrityksen sekä haastateltavien tiedot. Haastateltavat on nimetty edustamansa tehtävän mukaisesti (A, B, C) juoksevan numeroinnin mukaan.

Yritys	Sukupuoli	Ikä	Asema	Koulutus	Alaisten lkm.	Työvuodet nykyisessä asemassa
A	Nainen	34	Head of communications and information management	Yhteiskuntatieteiden maisteri	8	7
B	Mies	41	Henkilöstöjohtaja	Diplomi-insinööri	25	4
C	Mies	36	Liiketoimintajohtaja	Kauppätieteiden maisteri	25	0,5
D	Nainen	34	Asiakkuuspäällikkö	Tradenomi	10	5
E	Nainen	58	Henkilöstöpäällikkö	Kauppätieteiden maisteri	1 (252)	14
F	Nainen	51	Vastuuyksikköjohtaja	Kauppätieteiden maisteri	45	14
G	Nainen	35	Liiketoimintajohtaja	Tradenomi	18	2
H	Mies	65	Hallituksen puheenjohtaja	Meijeri-insinööri	10	3

Taulukko 4. Haastateltavien perustiedot.

Haastattelurunko (Liite 2.) koostuu neljästä avoimesta pääkysymyksestä sekä näitä tukevista alakysymyksistä, joita käytetään haastattelussa tukemaan keskustelua.

Haastattelussa lähdetään ensimmäiseksi kartoittamaan kriisin vaikutuksia yritykseen, sisältäen liiketoiminnan, henkilökunnan, sidosryhmät sekä asiakasryhmät. Toinen pääkysymys käsittelee kriisiä muutosjohtamisen näkökulmasta, mitä kriisistä opittiin. Kolmannessa pääkysymyksessä kartoitetaan johtamisen näkökulmasta, miten pystytään jatkossa varautumaan paremmin tuleviin kriiseihin ja mitä se yritykseltä edellyttää. Neljäs pääkysymys käsittelee haastateltavan omaa johtamista. Kriisissä esiin tulleita johtamisen ominaisuuksia sekä käsityksiä omasta johtajuudesta.

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin voi jakaa karkeasti kahteen kategoriaan, selittävä ja ymmärtävä. Selittävässä lähestymistavassa hyödynnetään usein tilastollisia analyysejä, joiden pohjalta tehdään päätelmiä. Ymmärtävä lähestymistapa käyttää päätelmien tekoon laadullista analyysia. Tutkimuksen kannalta olennaista on valita se analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimuskysymykseen. Ymmärtävä tutkimus on pohjana laadulliselle tutkimukselle ja laadullisen menetelmän pohjana on runsas ja elämänläheinen aineisto. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224–225.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään ymmärtävää analysointia, jonka toimii perustana päätelmille.

Analyysi on tutkimuksen osalta tärkeää, sillä se luo tapauksen ymmärrettäväksi. Tehtäväksi koostuu muodostaa analyysi siten, että lukijan on helppo seurata logiikkaa, josta päätelmät on tehty. Analyysissä yhdistän tutkittua teoriaa kerättyyn empiiriseen analyysiin. Ilmiöt, joita analysoidaan, pyritään esittämään lukijalle helposti ja ymmärrettävästi. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 8–19.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointia tehdään pitkin tutkimusmatkaa, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että aineistoa analysoidaan ja kerätään samanaikaisesti. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 223.) Analysointivaihe on tutkimuksen kannalta erittäin tärkeä ja sen vuoksi on huolellisesti pohdittava mistä aloittaa ja miten. Hyvät tutkimuskysymykset ohjaavat jo itsessään analysointia ja helpottavat sen tekemistä.

Tutkimuskysymyksiä täsmennetään koko tutkimusprosessin ajan, jonka vuoksi alkuperäisestä haastattelurungosta alkoi haastattelujen edetessä terävöitymään tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset sekä aihepiirit. Aineiston analysointi jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäiseksi järjestettiin laaja aineisto kasaan luokittelun avulla. Toiseksi analysoitiin aineisto sisällön analyysillä. Kolmantena lähdettiin tulkitsemaan havaittuja löydöksiä. Tulkinalla rakennettiin tutkimuksessa ilmenneille asioille merkityksiä sekä yhteyksiä. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 23,33.)

Analysointimenetelmä valittiin tutkimuskysymyksille sopivaksi, jonka avulla saatiin vastauksia omiin tutkittaviin kysymyksiin. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 34.) Tutkimukseen sopiva menetelmä on teemoittelu, jonka tarkoituksena on tarkastella ja löytää toistuvia teemoja sekä ryhmitellä niitä. Kaikkea kerättyä tietoa ei analysoitu, vaan poimittiin tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat, sekä yhteys aineiston ja teorian ympärille. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.224–225.)

Tutkimuksessa ei lähdetty syväluotaamaan yhtä yksittäistä asiaa, vaan valittiin useampia tapauksia ja tarkasteltiin näitä rinnakkain. Case- tutkimuksen kannalta onkin tärkeää saada aineistoon vertailukohteita (Kurunmäki, 2007, s. 74.) Vertailun kannalta on oleellista, että tapausten kontekstit ovat samantyyppisiä. Vertailun tarkoituksena ei ole esittää valmista teoriaa tai hypoteesia, vaan se antaa mahdollisuuden tehdä tutkimuksen kautta uusia löydöksiä tai oivalluksia. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 20–21.) Vertailussa ei ole tarkoitus tyytyä käsittelemään vain etukäteen rajattua aineistoa, sillä tämä poistaisi case-tutkimuksen vertailevan osion. Tutkimukselle luodaan vertailulle joustavat analyttiset kehykset. Tutkimuksessa on harkittu tarkoin, montako henkilöä haastatellaan. Mitä useampi haastateltava ja vertailukohde, sitä paremmin voi tehdä yleistyksiä, mutta samalla poistuu mahdollisuus tarkastella tutkittavien erityispiirteitä. Tutkimukseen haastateltavia valikoitui kahdeksan, joka antoi riittävästi näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Kurunmäki 2007, s. 74-77.)

Vertailevan tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa yksittäisten tapausten ominaisuuksia ja tehdä näiden välillä rinnakkaisasettelua. Tapauksien vertailuun valikoitui tiettyjä teemoja, kuten kriisi muutoksen sparraajana sekä johtajan ominaisuudet. (Kurunmäki, 2007, s. 86.) Vertailun hyödyt korostuvat silloin kun tutkittavien määrä pysyy suhteellisen pienenä, kuten tutkimuksessani. Tutkimuksessa tavoitteena oli löytää lähtökohtakäsitteitä, jotka liikkuvat tapahtumayhteydestä toiseen. (Kurunmäki, 2007, s. 77-78.) Tutkimuksen lähtökohtakäsitteitä ovat johtaminen, osallistaminen, oppiva organisaatio sekä muutoskyvykkyys.

Haastatteluista seuraava vaihe oli litterointi, joka tuotti 23 sivua. Litterointi on tärkeä osa laadullista tutkimusta, sillä se on osa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen tarkoitus ei ole näyttää koko haastattelumateriaalia lukijalle, vaan purkaa teksti läpinäkyväksi kontekstiksi ja mahdollistaa näin ollen lukijan omat tulkinnot. Litterointi ei kuitenkaan koskaan tavoita todellista haastattelutilannetta, sillä haastattelutilanteet ovat erilaisia ja niissä hyödynnetään vuorovaikutusta, joka sisältää eri äänenpainoja sekä ilmeitä. Litteraatio onkin tutkijan tekemä epätäydellinen havaintojen ja valintojen tuote. (Nikander, 2010, s. 432–433.)

Hermeneuttisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvemmin. Perehtyminen tutkimuksen teoriaan sekä aineistoon ennen haastatteluiden aloittamista synnyttää esiyymmärrystä (Routio, 2020.) Esiymmärrys tutkimuksen aiheesta heijastaa voimakkaasti siihen, miten ja mitä litteroidaan. Litteroinnin edetessä on hyvä kyseenalaistaa omaa osaamista ja yymmärrystä aiheesta, esimerkiksi pohtimalla mitä litterointitapa kertoo omasta ymmärryksestä, mitä elementtejä purkutapani korostaa sekä olenko perustellut tarpeeksi hyvin litterointia koskevat valinnat. On myös hyvä pohtia vastaako purkutyö ja tarkkuustaso oman tutkimuksen tavoitteita. (Nikander, 2010, s. 433–434.)

Yksi tutkimusstrategian osa on tapausten lukumäärä, jota voi hyödyntää aineiston jaotteluun. Tapausten lukumäärä tutkimuksessa onkin yksi keskeisimmistä valinnoista vertailtaessa aineistoa. Vertailututkimuksessa voi hyödyntää toistensa kaltaisia tai selkeitä

vastakohtia tutkittavina tapauksina. Haasteeksi ei kuitenkaan pienestä tutkimusjoukosta huolimatta noussut tutkimusjoukossa yleistettävyyks, sillä kriisi kosketti kaikkia. Vertailututkimuksessa samankaltainen ongelma voi näyttäytyä eri toimijoille erilaisina ilmiöinä (Kurunmäki, 2007, s. 76–78.) Aineistoa kertyy tutkimuksessa paljon, joten tutkimuksen edetessä on tehtävä rajaus, mikä aineisto on tarpeellista tutkimuksen kannalta, jotta kokonaisuus ei muodostuisi liian suureksi ja sekavaksi. Mitä tarkempi analyyttinen kehys on, sitä paremmin se ohjaa löytämään tärkeimmät asiat aineistosta (Kurunmäki, 2007, s. 86–87.)



Kuvio 13. Haastattelujen teemat.

Litterointia tehdessä aineistoa käytiin läpi useampaan otteeseen, jonka seurauksena tietyt teemat nousivat esille ja näin ollen loivat pohjaa analyysille. Teemat keskusteleval dialogimaisesti teorian kanssa. Kun kategoriat kasataan teemoiksi, ovat teoreettinen ajattelu ja aineisto vuoropuhelussa keskenään. Kun teemat hahmottuvat, voidaan tehdä sisällöllisiä lukuja. Näiden avulla esitetään teemojen perustelut, poikkeamat ja toistot. (Juuti & Puusa, 2020, luku 10.)

Tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Mitä selkeämmin tutkija pystyy avaamaan tutkimuksen, kuten haastattelujen eri vaiheet, sitä luotettavampi on tutkimustulos. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on aineiston luokittelu, sekä avata lukijalle luokittelun perusteet. Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta teoreettista tietämystä. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232–233.) Tulkintojen ankkuroiminen aineistoon parantaa laadullisen tutkimuksen validiteettia. (Nikander, 2010, s.

433.) Lukijalle tulee kuitenkin avata se, mihin tulkinnat perustuvat. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 233.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten pätevyys sekä luotettavuus voivat vaihdella. Validius tarkoittaa sitä, miten tarkasti tutkimuksessa on pystytty mittaamaan haluttua asiaa. Haastattelutilanteissa haastateltava saattaa ymmärtää kysymyksen eri tavalla, mitä haastateltava on sen mielessään jäsentänyt. Tämä ajatusmallien erilaisuus johtaa puolestaan siihen, että tuloksia ei voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231–232.) Reliaabelius puolestaan tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabeliutta voidaan todeta usealla eri tavalla, joista esimerkkinä kahden arvioijan samankaltainen tulos.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset sekä haastatteluiden kautta havaitut yhteydet teoriassa esitettyihin johtamisen malleihin. Kriisi kosketti yrityksiä eritavoin, riippuen pitkälti koronan vaikutuksista toimialaan. Haastatteluissa oli havaittavissa piirteitä Sengen mallin oppivasta organisaatiosta. Tämä näkyi kriisin yllättäessä yrityksen ketteryytenä mukautua nopeasti uuteen tilanteeseen sekä sujuvana tiedon ja osaamisen jakamisena tiimien sisällä. Laurilan kompassimallin kautta oli nähtävissä johtamisen näkökulmasta jämäkkä, mutta inhimillinen ote sekä johtamistyylin peilaaminen vallitseviin olosuhteisiin.

6.1 Kriisin vaikutukset organisaatioon

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään koronakriisin vaikutuksia henkilökuntaan, liiketoimintaan sekä sidosryhmiin. Henkilökunnalta vaadittiin nopeaa sopeutumista uusiin olosuhteisiin, niin työnkuvan kuin työntekopaikan suhteen. Kriisin vaikutus liiketoimintaan oli pitkälti riippuvainen toimialakohtaisista vaikutuksista sekä rajoituksista.

6.1.1 Sidosryhmät

Tässä alaluvussa käsittelemme kriisin vaikutuksia eri sidosryhmiin. Sidosryhmiin kuuluvat erilaiset ulkoiset tahot, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Haastatteluissa esiin tulleisiin sidosryhmiin kuuluvat asiakkaat, tavarantoimittajat, viranomaiset ja erilaiset yhteistyökumppanit, kuten menekinedistäjät. Koronan vaikutus ei ole välttämättä näkynyt suoraan yhtiön toiminnan heikkoutena, mutta rajoitukset ovat voineet lakkauttaa sidosryhmien, kuten jälleenmyyjien toiminnan. Tällä on puolestaan voinut olla yhtiön kannattavuuden näkökulmasta iso vaikutus.

”Food service puolelle vaikutti vahvasti se, että koulut sekä työpaikkaruokailut oli kiinni. Myynti on pahimmillaan tippunu 90% suomessa ja ruotsissa tullaan nyt vasta perässä. Nyt ihmiset kokkailee kotona, niin vähittäiskaupan myynti on kasvanut”. (H)

Johtajat kokivat, että vaikutukset sidosryhmiin ovat olleet hyvin vaihtelevia. Osa johtajista koki yhteistyön tiivistyneen, kun taas osa johtajista kertoi yhteistyön jääneen kokonaan. Jokainen kuitenkin koki sidosryhmien merkityksen tärkeäksi yrityksen menestyksen sekä toiminnan näkökulmasta.

”Jos myyt uutuuksia, niin oleellinen osa et pääset esittelemään, maistattamaan tai järjestämään vaikka grillaussessiot. Ne on jääny nyt pois ja harmaita hiuksia aiheuttaa se, miten voidaan osoittaa, että tämä tuote on kova juttu.” (H)

Kriisi on myötävaikuttanut johtajien mukaan siihen, miten sidosryhmien kanssa on etsitty uusia tapoja toimia. Osa sidosryhmätyöskentelystä on laitettu jäihin matkailurajoitusten vuoksi. Osassa yrityksistä rajoitukset ovat toimineet kimmokkeina kehittää uusia tapoja toimia, esimerkiksi myynnin edistämisen tai huoltotoiminnan osalta. Suurin osa johtajista koki oppilaitosyhteistyön kärsineen koronakriisistä eniten. Monille toisen ja kolmannen asteen opiskelijoille kuuluu työelämään tutustuminen ja se on monille nuorille tulevaisuutta ajatellen väylä saada oman alan kokemusta. Se tarjoaa mahdollisuuden päästä opintojen aikana harjoittelupaikkaan kesätöihin sekä moni saa harjoittelupaikasta vakituisen työn valmistuttuaan.

6.1.2 Henkilökunta

Tutkimusaineistossa johtajat kuvailivat organisaationsa ottaneen koronakriisin alkusäikähdyksen jälkeen hyvin vastaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi ihmisten sitoutuneisuus yhteisten tavoitteiden, toiminnan sekä turvallisuuden takaamiseksi. Johtajat kertoivat, että toimintaa lähdettiinkin muuttamaan turvallisen työskentelyn näkökulmasta, joka

herätti työntekijöissä arvostusta ja luottamusta työnantajaan. Silloin kun ollaan samassa veneessä ja on yhteinen tekemisen tunne, on helpompi ja turvallisempi suhtautua tilanteeseen. Työntekijälle on tärkeää saada olla osa työyhteisöä sekä luottaa työyhteisön jäseniin, jotta jokainen tekee parhaansa ja kantaa kortensa yhteiseen kekkoon. (Pyyny 2018, s. 97.)

Yrityksissä meneillään olevat muutokset sekä asenteet toiminnan muutoksille haastettiin voimakkaasti kriisin aikana. Jokaisessa organisaatiossa oli meneillä jonkun asteinen muutosprosessi. Useimmat muutoksista liittyivät työn tehostamiseen tai digitalisoitumiseen. Haastateltavat tulevat organisaatioiden eri johtotasoilta, jonka vuoksi johtamisen rooli ja käytännön työ poikkeavat toisistaan. Haastattelukysymyksiin on vastattu oman roolin puitteissa, joko johdon näkökulmasta tai lähiesimiehen roolista.

”Ensimmäistä kertaa kriisi toi meille aidosti sellasen tilanteen, että piti ruveta toisissaan miettimään etäroolia.” (D)

”Suurin muutos on ollut etätöihin siirtyminen, mutta myös uudet akuutit työtehtävät.” (G)

”Ku ollaan kansainvälinen yritys ja paljon matkustetaan ympäriinsä liiketoiminnan vuoksi ja toki tää korona aiheutti sitte sen, ettei voitu enää matkustaa eli tuli semmonen iso vaikutus työtapojen muutokseen ja että miten voidaan tehdä töitä.” (B)

Monissa organisaatioissa lähdettiin turvaamaan työn tekoa ja terveyttä, unohtamatta kuitenkaan työn muutoksen vaikutuksia siviilielämään. Kuten etätyökoneet ja yhteydet sekä vaikutukset vapaa-aikaan mm. muuttuneina työvuoroina. Tuotannollisesta näkökulmasta osastoja eriytettiin, eli vuorojen vaihdot tehtiin kontaktittomasti. Sairaalamailmassa keskityttiin henkilökunnan siirtojoustavuuteen, eli valmiutta koronakriisiin puhkeamiseen vahvistettiin. Kaikilla työelämässä ei siis ole mahdollisuutta kohdata kriisejä

samanarvoisesti. Joissakin työtehtävissä joutuu ottamaan työnsä puolesta enemmän riskejä ja vastuuta. Eriarvoisuutta voi syntyä myös muista syistä.

”Toimistohenkilökunnan kanssa on siirrytty etään, tuotannonpuolella se ei tietenkään onnistu”. (H)

”Vaikka yritettiin turvata työskentelyä, niin silti uskon, että ihmisten mielissä tuntuu epätasa-arvoiselta olla frontissa, kun muut pysty järjestelmään sitä työarkeansa etänä.” (D)

Osassa yrityksistä puolestaan pyrittiin nimenomaan toimimaan tasa-arvoisesti, jotta jokainen tuntisi olevansa samassa tilanteessa ja yhtä tärkeä. Kriisissä on mahdollisuus sopeutua yllättävään tilanteeseen eri tavoin ja hyödyntää erilaisia johtamismalleja. Fernandez ja Graham (2020) puhuvat palvelevasta johtajuudesta, jossa hyödynnetään emotionaalista älykkyyttä ja yhteistyötä. Kriisin aikana on iso merkitys sillä, että tuntee olonsa samanarvoiseksi muiden kanssa, sillä se synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samanarvoistaminen lähtee johdosta ja lähtökohtaisesti on tärkeää, että kaikkia koskettavat samat säännöt.

”Kaiken tekemisen keskiössä on työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuus. Kriisin aikana ollaan saatu hyvää palautetta siitä, että on arvostettu ja heitä on huomioitu”. (C)

Koronakriisin puhjettua jokaisessa yrityksessä otettiin aikalisä ja lähdettiin miettimään tilanteen vaikutuksia oman yrityksen toimintaan. Kriisissä on kyse selviytymisestä ja toiminnan äkillisestä muuttamisesta. Kriisi ei kuitenkaan koskettanut kaikki yrityksiä ja toimialoja samalla tavalla. Tutkimuksen mukaan osa yrityksistä oivalsi kriisissä mahdollisuuden muuttaa toimintaansa parempaan suuntaan.

6.1.3 Liiketoiminta

Tässä luvussa käsittelemme liiketoiminnallista näkemystä. Kriisin vaikutukset yrityksissä olivat hyvin erilaiset. Osassa yrityksistä liiketoiminnan tappiot olivat nähtävissä heti kriisin alkaessa ja vaikutukset tulevat olemaan kauaskantoiset. Osassa yrityksistä liikevaihtoon ei ollut juurikaan vaikutusta. Parhaissa tapauksissa osa yrityksistä on pystynyt muuttamaan toimintaansa ympäristön uusiin haasteisiin ja viemään meneillään olevat muutokset kriisin vauhdittamana ennätysnopeudella käytäntöön.

”Pakettipuolella kasvu lähti sellaseen vauhtiin, jota nähdään yleensä vasta jouluna.” (C)

”Meillä sulii liikevaihdosta keväällä 10%, kun palkanlaskenta väheni”. (G)

”Aika nöyrä pitää olla ja sanoa, että meidän liiketoimintaan ei juuri mitään merkitystä.” (E)

”Oltiin varauduttu -25% alijäämään, tiukalla kulukuurilla ollaan päästy -8%. Ei onneks tullu lujaa turpiin”. (F)

”Vaikka menekin suhde on korjautunut, niin kuitenkin kannattavuus ei ole.” (H)

”Olemassa olevat projektit on pyörinyt eteenpäin. Niitä ollaan toimitettu, mutta uusia projekteja ei oo käynnistynyt juurikaan viimesen puolen vuoden aikana. Ja se tarkoittaa meille käytännössä, että meillä myynti tippu lähestulkoon nolnaan.” (B)

Johtajat kertoivat hyvin avoimesti meneillään olevista muutosprosesseista, joista suurin osa liittyi digitalisoitumiseen sekä työn -ja kannattavuuden kasvattamiseen. Osalla haastattelun kohdeyrityksistä oli kriisin aikana iso muutosprosessi käynnissä tai muutoksen viimeinen vaihe, juurruttaminen, oli vielä kesken. Kriisi voi tuoda ihmisiä yhteen tai vetää erilleen, riippuen siitä kuinka vahva johtaja on.

”Meillä oli se lakko viime syksynä. Ja sitte alettiin saamaan tammi-helmikuussa pikkuhiljaa rivejä suoraksi, niin sitte iski koronatilanne päälle.” (C)

Lakkoilu on vahva mielenilmaus tyytymättömyydestä. Sen tarkoituksena on painostaa työnantajaa, tässä tapauksessa perumaan tulevat muutokset koskien palkan alennuksia. Muutokset eivät aina ole mieluisia, jolloin mielenilmaukset kuuluvat asiaan. Kriisin iässä juuri lakkoilun päätyttyä, hyvällä johtamisella saatiin rivit takaisin yhtenäiseksi. Johtajan näkemyksen mukaan kriisin alkaessa toimitusjohtajan linjaus työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuudesta levisi organisaatiossa, luoden uudelleen tunteen arvostuksesta.

”Se ehkä isoin haaste tässä koko korona aikana on se, että ollaan tehty iso yritysintegraatio. Ennen vuoden vaihdetta me alettiin integroimaan, meidän iso kilpailija joka ostettiin meidän organisaatioon, sitä ollaan tehty tässä. Juuri ennenku tää korona aalto euroopassa alko, saatiin rakenteet paikalleen.” (B)

Kriisijohtamisen näkökulmasta tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa toiminnan jatkuminen. Toimenpiteitä koronakriisin aikana ovat olleet henkilöstön siirtäminen etätyöhön, osastoitumiset sekä ylipäättään kaikkien ylimääräisten kontaktien välttäminen. Osassa työpaikoista, joissa väkimäärä on suuri, kuten sairaalat ja tuotantotehtaat ja joissa etätyöt eivät ole mahdollisia, on pyritty tiukentamaan rajoituksia.

”Vuoronvaihdossa ihmiset ei kohtaa toisiaan ja vuorojen sisällä osastot ei kohtaa keskenään. On tehty uudet ruokailu- ja taukotilat.” (H)

”Meillä pyrittiin turvaamaan myös sitä, että osa porukasta on konttoreilla”. (D)

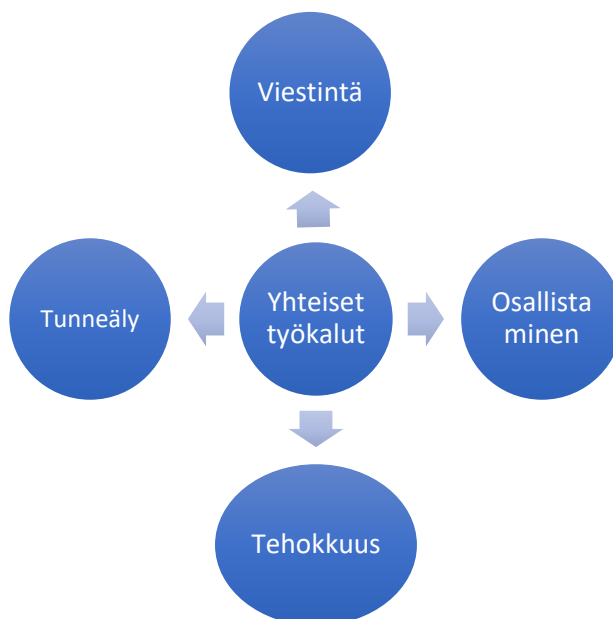
”Kahvihuoneessa olijoiden määrä on rajoitettu. Kirjaaminen missä on, ei oo valvontamenetelmää, vaan kirjanpitoa tehdään jäljittäjiä varten.” (F)

Viestinnällä ja medially on nykypäivänä valtava vaikutus ihmisiin. Varsinkin kriisin aikana ihmiset janoavat tietoa. Medially koettiin olevan myös positiivinen vaikutus kriisin aikana. Karashneh ja muut (2021) toteavat tutkimuksessaan, että tiedotusvälineiden katselutiheys vaikutti riskinkäsitykseen sekä tiedotusvälineiden toimintaa tulisi jatkossakin ohjata kohti ennaltaehkäisevää toimintaa.

”Musta tuntuu, että henkilökunta otti tosi hyvin kaikki rajotteet ja muutokset mitä liiketoiminnassa tuli. Ja se ei tokikaan ollut sen ansiota, että me oltais jotenki osattu se johtamisprosessi viedä eteenpäin, vaan mä luulen, et media teki sitä ja me oltiin kaikki yhtä pelästyneitä.” (E)

6.2 Kriisi- ja muutosjohtamista yhdistävät työkalut

Hyvin toimiva työkuulttuuri on jo itsessään yksi tärkeä johtamisen työkalu. Hyvä johtaminen on väline muutoksen toteuttamiselle ja hallinnalle (Juppo 2011 s. 48.) On se sitten muutos tai kriisi, käytettävissä on useampia yhteisiä työkaluja. Tutkimuksessa korostuivat neljä työkalua, jotka toimivat vahvasti niin muutos- kuin kriisijohtamisessa.



Kuvio 14. Johtajien kriisissä sekä muutoksessa hyödyntämät ominaisuudet peilaten tutkimustuloksiin.

Tutkimusaineiston sekä kirjallisuuskatsauksen perusteella kriisijohtamiselle löytyi neljä yhteistä työkalua muutosjohtamisen kanssa. Nämä olivat viestintä, tunneäly, tehokkuus sekä osallistaminen. Löydöksiä voi peilata Sengen malliin oppivasta organisaatiosta, sillä tunneäly kulkee pitkälti systeemiajattelun kanssa, jossa huomioidaan toisen käytöstä ja peilataan sitä omiin tunteisiin ja alitajuntaan. Viestintä ja osallistaminen näkyvät mallissa yksilön- sekä tiimin kyvykkyyksien, osaamisen jakamisen sekä tiimissä oppimisen kautta. Tehokkuus on parhaimmillaan silloin kun osataan hyödyntää henkilöstöresurssit, sekä organisaatiossa on aito halu oppia uutta sekä kehittyä, niin yksilönä kuin tiiminä.

Tiimissä oppiminen syvenee, mitä paremmin johtaja on kriisistä huolimatta osannut luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä ryhmäytymistä. Näin ollen yksilöt täydentävät toisensa osaamista sekä kykenevät luomaan uusia mielikuvia ja toimintamalleja. Oman osaamisen jakamisen pohjalta täytyy kuitenkin löytyä luottamus ja yhteinen vastuunkanto, jota myös Hougard ja muut (2019, s. 1) korostavat, sillä muutokset eivät synny ilman arvostusta, sitoutumista ja yhteenkuuluvuudentunnetta. (Senge 2006, s. 216-219.)

Laurila (2017, s. 202) korostaa kompassimallissaan johtajan ja alaisen välistä kommunikaatiota, sillä se on edellytys muutosjohtajuuden olemassaololle. Laurila (2017, s. 105) toteaa myös, että osallistavan johtajuustyylin on todettu edistävän vuorovaikutusta sekä kommunikaatiota. Johtajat korostivat haastatteluissa yhteistä tekemistä, samaan suuntaan soutamista sekä jokaisen arvostamista.

6.2.1 Osallistaminen ja tunneäly

Osallistaminen meneillään oleviin muutoksiin tai kriiseihin luovat tunteen yhteenkuuluvuudesta. Työntekijälle on tärkeää saada olla osa työyhteisöä, on se sitten kriisin tai muutoksen kourissa (Pyyny, 2018, s. 97.) Osallistamista ohjaavat vahvasti johtajan tunneäly sekä taito sitouttaa työntekijöitä. Mitä paremmin tunnet oman väen, sen vahvuudet sekä yhteistyötaidot, sen paremmin pystyt osallistamaan sekä hyödyntämään resursseja, toteaa Laurila (2017, s.162-163.) Laurilan muutosjohtamisen kompassimalli sisältää neljä eri muutosjohtamisen tyyliä, joista tutkimusaineistoon peilaten parhaiten on havaittavissa osallistava johtaminen. Osallistava muutosjohtajuus sisältää Laurilan (2017, s. 131) mukaan työryhmien perustamista, näkemysten kysymistä ja kuuntelua sekä tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua.

”Tasa-arvo kunniaan ja kaikki saa, siis ne jotka ylipäättään haluaa tehdä etätöitä, niin sais tehdä.” (E)

”Niin muutoksessa kun nyt kriisissä, ollaan avoimia ja laitetaan vähän persoonaa peliin. Ei saa olla kasvoton korporaation ääni.” (C)

Hyvä johtaja osoittaa yritykselle tärkeät asiat, luo toiminnallaan luottamusta sekä osoittaa ihmisten ja asioiden kanssa tunneälyä. Johtajan oma käyttäytyminen sekä tunneällyn hyödyntäminen luovat pohjan yrityksen kulttuurille. (Piha, 2017, s. 158-159.) Huomioimalla muiden tunteet ja negatiivisuudet sekä tiedostamalla ja tunnistamalla ristiriitaisuudet henkilökunnan näkökulmista, johtajalla on paremmat valmiudet auttaa

organisaatiota prosessin läpivienissä. (Laurila 2017, s. 204–208.) Sengen malli tukee ajatusta johtajan tunneälystä sekä valmiuksista tunnistaa yksilötason kyvykkyydet, kannustaa ja motivoida sekä luoda raamit osaamisen kehittämiseksi. Työyhteisölle laaditut yhtenäiset toimintamallit takaavat laadun sekä varmistavat strategian jalkauttamisen (Senge, 2006, s. 129–133.)

”Oikeastaan kaikki mitä tähän johtajuuteen ja tähän hommaan menee, niin enemmänki pehmeitten asioiden puolelle, vaikka numerot ja muut on tärkeitä ja dataa pitää olla taustalla, mutta kyllähän se jostain muusta tulee että saa sen porukan sinne taustalle innostumaan ja sitoutumaan” (C)

Ohjaava tiimi nopeuttaa uusien lähestymistapojen toteuttamista, sillä he ovat hyvin perillä asioista ja sitoutuneita muutoksiin. Tehokkaaseen ja ohjaavaan tiimiin kuuluu avainhenkilöitä, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä johtajuutta. (Kotter, 1996, 45–50.) Muutosprosessissa on tärkeää osallistaa henkilökuntaa, sillä henkilöstölle täytyy luoda tunne mahdollisuudesta vaikuttaa. Muutoksesta vastaa aina organisaatio ja johtajat, mutta työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja mukaan ottaminen helpottavat muutoksen läpivientiä. (Järvinen, 2020, s. 191.)

6.2.2 Tehokkuus

Johtajat kokivat, että kriisissä sekä muutoksessa on pidettävä langat omissa käsissä. Kriisi- ja muutostilanteet sisältävät epävarmuutta sekä kaaosta, näistä huolimatta johtajan tulee saada asiat tapahtumaan tehokkaasti. (Snowden ja muut, 2007.) Johtamisessa asioiden, sekä ihmisten koordinointi haluttuihin suuntiin tulee hoitua nopeasti. (Kotter, 1996, s. 60–61,63). Tehokkuus on muutakin kuin päätöksen tekoa. Johtajan tehtävänä on luoda omasta organisaatiostaan kriisissä sekä muutoksessa mahdollisimman tehokas kasaamalla tiimejä, jotka koostuvat avainhenkilöistä, asiantuntemuksesta sekä uskottavuudesta. (Kotter, 1996, s. 45–50.)

”Poikkeus- ja ongelmatilanteissa johtaminen menee konsernitaseeseen poikkeus-tilannemoodiin, joka vie muutosta läpi ja joka on verrattain pieni ryhmä. Se pystyy nopeasti reagoimaan ja päättämään.” (C)

Haastatteluissa tehokkuus korostui, niin johtamisessa kuin johtamismalleissa. Muutoksen prosesseissa on helpompi vaikuttaa rakenteisiin kuin ihmisiin. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4) Kriisitilanteet ovat vauhdittaneet useissa yrityksissä meneillään olevia muutoksia. Muutoksessa nopea ja tehokas oppiminen edellyttää tiedotusta, osallistumista sekä selkeää viestintää (Ponteva, 2010, s.25.) Tehokkuus huomioi yksilön oman kyvykkyyden sekä mahdollisuuden jakaa omaa osaamistaan. On myös tärkeää saada oppia muilta. Osaamisen jakamisen perustana on vahva luottamus siihen, että saa osaamisen jakamisesta myös vastineeksi itselleen jotain uutta. Luottamusta nauttivassa tiimissä jokaisella on mahdollisuus kehittyä. Vaikka Sengen-mallissa keskitytään yksilöiden kyvykkyyksiin, halutaan siinä korostaa myös tiimioppimista. Tiimioppimisen taustalla on tiimin henkilöiden tunteminen sekä heidän vahvuudet ja heikkoudet. Mitä paremmin tunnet omasi sekä työtoverisi vahvuudet ja heikkoudet, sen paremmat ovat edellytykset kehittyä, hyödyntää vahvuuksia sekä mukautua ketterästi uusiin haastaviin olosuhteisiin. (Senge 2006, s. 216-219) Etätöihin siirtyminen kriisin puhjetessa on ollut tehokasta sekä jokainen johtajista oli tyytyväinen työntekijöidensä suoritukseen muuttuneissa olosuhteissa. Sengen malli- oppivasta organisaatiosta on ollut pohjana yritysten ketteryydelle sekä tehokkuudelle kriisin kohtaamisessa. Osaamista on jaettu joka on näkynyt joustavana ryhmäytymisenä etätö- ja konttoriverkkostoon, sekä johtajilla on ollut vahva ymmärrys yksilö- ja tiimitason kyvykkyyksistä, jolloin näitä ominaisuuksia on pystytty muutoksissa vahvistamaan.

”Töis on niitä kollegoita, esimerkiksi se oma esimies kenen kans voi sparrailla, mut sit tavallaan oot aika yksin sielä linjojen päässä. Sä et voikkaa huikata siihen vie-reen et vaihdetaanko muutama ajatus, vaan on kynnys erilainen lähteä soitta-maan.” (G)

Pitkällä aikavälillä liiallinen tehokkuuden hakeminen sekä tiimistä irtautuminen etätyön vuoksi voi koitua tiimioppimisen kohtaloksi. Se voi myös heikentää tiedon jakamista sekä kyvykkyyksien tunnistamista, joka oli tämän kriisin aikana johtajien mukaan vahvuus.

6.2.3 Viestintä

Muutoksen tarvitaan perusluottamusta, selkeää viestintää ja johdonmukaisuutta, joiden kasvokuvana johtajat toimivat (Sundvik, 2006, s.119; Harju, 2010, s.50–51.) Viestinnällä on oleellinen merkitys uusissa tai kaoottisissa tilanteissa, joissa ihmiset joutuvat epämu-kavuusalueille. Väärä tieto tai huhut voivat myrkyttää toimintaa ja keino huhujen kaata-miseen on tarjota mahdollisimman paljon faktaa. (Jabe, 2017, s. 202; Laurila, 2017, s. 150–151.)

”Kriisissä, niinku muutoksessakin korostuu viestintä. Jatkuva viestintä ja toisto toisto toisto..” (G)

Kriisissä sekä muutoksessa viestintää ei voi olla liikaa. Johtajan on valmistauduttava tois-tamaan tärkeimpiä asioita useampaan otteeseen ja personoida oma viestintätyyli. (Hut-tunen, 2018, s. 168; Harju, 2010, s.55.) Haastattelujen perusteella tärkeäksi työkaluksi kiteytyi viestintä ja sen vaikutus kriisissä. Kriisinhallinnassa on erityisen tärkeää olla avoin. Johtajien on oltava avoimia siitä, mitä he tietävät ja mitä he eivät tiedä. Huhujen ja vää-rän tiedon leviämisen riski vähenee huomattavasti, kun johtajat ylläpitävät avointa, tark-kaa ja säännöllistä viestintää (Forster ja muut 2020.) Vaikka johtajat kokivat viestinnän yhteiseksi työkaluksi, sen käyttämisessä oli kuitenkin selkeitä eroja kriisi- ja muutostilan-teissa. Muutoksessa korostuvat suostuttelu ja kehuminen, kun kriisissä korostuvat faktat.

”Viestintä on vähä erityyppistä. Kriisijohtaminen on sillä lailla vähän erilaista, että tässä on ny faktat, että näin on tehtävä tai hukka perii. Sulla on tietyt faktat pöy-dällä, et nyt on tehtävä näin, kuin jossain taistelussa. Ei nyt voi sodasta puhua, mutta kuitenkin sulle ei jää kauheesti vaihtoehtoja.” (H)

On kyseessä kriisi tai muutos, organisaation sisältä on löydyttävä selkeät ja avoimet viestintä- sekä vuorovaikutuskanavat (Malkamäki, 2017, s. 142.) Viestintä ei ole ainoastaan tiedottamista, vaan se sisältää avointa ja rehellistä keskustelua. (Järvinen, 2006, s. 98–111; Laurila, 2017, s. 157.) Oppivassa organisaatiossa on kyse avoimesta vuorovaikutuksesta, jossa tiimin sisäinen viestintä ja keskustelu nousevat arvokkaaseen asemaan. (Senge 2006, s. 216–219.)

”Avoin keskustelukulttuuri, sillä saa eniten aikaan. Käydään avointa keskustelua organisaation sisällä, eikä pantata tietoa.”(D)

”Joudut perustelemaan sun viestin ja toistamaan sen vielä muutamakin viikon päästä. Ihmisillä on tiedonjano ja sit ku tulee se epämukavuus, niin alat unohtamaan ne perusteet, niin sit sä et enää löydä syytä muutoksille ja sitte pitää taas palata samaan asiaan.” (G)

Jokainen johtajista korosti viestinnän merkitystä kriisissä. Viestinnässä toistuvat elementit olivat selkeys, rehellisyys ja toistuvuus. Johtajat kuvailivat viestinnän helpottavan tilanteen hallintaa. Samalla kun viestintää oli riittävästi, ihmiset tunsivat olonsa turvallisemmaksi. Rehellinen ja toistuva kommentointi yrityksen nykytilasta ja tavoitteista vahvistaa ja sitouttaa työntekijöitä tehtävänsä. Johtajan tulisi muistaa viestiä, että jokaisen rooli on tärkeä sekä antaa positiivista palautetta työstä, sillä se herättää arvostuksen tunnetta (Dirani ja muut 2020.)

”Sellasena positiivisena asiana, että ihmisten sopeutuminen on ollut tosi ihailtavaa ja hienoa nähdä, että työpaikoillakin porukat sopeutuu uudenlaiseen tapaan toimia. Se on ollut hyvä viestiä ihmisille ja kertoa, että näin nopeasti on pystytty mukautumaan uudenlaiseen tapaan tehdä asioita. Se on viestinnällisesti myös tärkeä asia, antaa se palaute.” (H)

Viestintä ei ole vain yrityksen tilannetiedotusta, vaan se on myös palautteen antoa. Onnistunutta muutosta, sekä muutokseen osallistuneiden työpanosta pitää muistaa kehua (Jabe 2017, s. 202-205). Muutos- ja kriisijohtamisen viestinnän osalta yhtäläisyyksiä ovat jatkuva viestintä, läsnäolo ja johtajan aika. Yhdeksi yhteiseksi tekijäksi korostui myös selkeä visio, mitä tavoitellaan. Kriisissä tavoitteet ovat selkeästi lyhytjänteisempiä kuin perinteisessä muutosjohtamisessa, joka näkyy myös viestinnässä.

6.3 Kriisin mahdollisuudet

Yritys, joka kamppaili ison muutoksen jälkeisen lakkoilun ja rivien hajoamisen kanssa, sai kriisistä uuden mahdollisuuden luoda työntekijöilleen tunteen, että he ovat tärkeitä. Kriisillä on myötävaikutusta siihen, että muutostarpeiden ymmärrys kasvaa. Muutoksille löytyy aina syyt ja perusteluidenkaan jälkeen ne eivät välttämättä tunnu oikeilta. Silti korona antoi uutta näkökulmaa siihen, kuinka kriisin aikana välitetään myös työntekijöiden terveydestä sekä turvallisuudesta.

”Hyvä huomata, että vaikka meidän maine on välillä mitä on, niin kriisin myötä meidän maine on noussu.” (F)

Yrityksessä, jossa oli meneillään integraatio, on ollut vaikeuksia yhdistää kaksi vahvaa yhtiötä. Työkulttuurien luominen, yhteisten toimintatapojen opetteleminen sekä uusien ihmisten perehdyttäminen on ollut etänä erittäin vaikeaa.

”Mä kokisin, että se suurempi haaste on ollu enemmänki siellä psykologisella puolella, että miten luoda sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, miten määrittelet sen mihinkä mä nyt kuulun, että minkälainen tää porukka ympärillä on, mikä on yrityksen kulttuuri. Se syntyy kuitenkin niinku pikkuhiljaa ja työtapojen kautta ja mitenkä asioita hoidetaan. Se on hitaampaa ainaki tähän asti ollu, että mitenkä käytännössä se työstetään sitte tämmösessä tilanteessa.” (B)

Kriisin aikana on kuitenkin löydyttävä aikaa myös meneillään oleville muutoksille. On johdettava kriisiä, mutta samaan aikaan mietittävä miten sovittaa etänä toisilleen vieraita ihmisiä tekemään yhdessä töitä, ilman varsinaista tutustumista. Molemmilla on vahvasti omat tavat toimia sekä syväälle juurtunut aiempi työkuulttuuri. Muutoksessa niistä pitäisi saada ”meidän” tapa tehdä töitä. Siihen onkin kehitettävä uudet, muutosta eteenpäin vievät yhtenäiset pelisäännöt. Joissain tapauksissa kriisi, tai pidemminkin kriisin aiheuttama muuttunut toimintaympäristö on vaikeuttanut meneillään olevia muutosprojekteja.

”Me ollaanki lähdetty pitämään tälläisiä virtuaalisia workshoppeja että yritetään löytää keinoja ja saada paremmin integraatiotilanteesta kiinni ja porukkaa lähemmäksi toisiaan. Pitäs ottaa sellanen selkeempi fasilitointi siihen matkaan ja se on siihen rakennettu ja ens kuussa lähetään pilotoimaan ensimmäisiä workshoppeja et katotaan, miten se lähtee toimimaan, että saadaanko me siitä jotain apuja.” (B)

Johtajat hakivat ryhmäytymis- ja tiimioppimisen kanavaa virtuaalisten workshoppien kautta. Osa johtajista koki, että etätöihin siirtyminen heikentää vuorovaikutustaitoja sekä näin ollen hidastaa tai jopa katkaisee tietotaidon siirtymisen tiimissä. Johtajien mukaan kriisi tuo mukanaan myös positiivisia muutoksia toiminnan tehostamiselle. Kun toiminta on tehty pitkään samalla hyväksi havaitulla tavalla, sitä ei ole tarvinnut kyseenalaistaa. Kriisi laittoi vanhat perinteet uusiksi ja johtajien täytyi miettiä toiminnan mukauttamista vallitsevaan tilanteeseen.

”Siinä me muutettiin sitä meidän toimintamallia, niin että esimerkiksi sen sijaan että kerran kuukaudessa ihmiset saivat ruoka-apua, niin me jaettiin ruoka-apua kolmen kuukauden annoksen kerralla. Ja tämä tarkoitti, että me pärjättiin vähemmällä miehityksellä, mutta myöskin me ja avunsaajat altistui vähemmän tällasille suurille ihmiskokouksille, jossa oli tietenkin mahdollisuus sitten koronan leviämiseen, eli se suojeli myös meitä, että heitä. Kun me keksittiin, että voidaan harvemmin viedä enemmän apua eli siinä sai tavallaan, mikä se on

*suomeksi "economy of scale", eli tavallaan ei nyt mitään massatuotantoa, siis vo-
lyymillä tehostaa." (A)*

Kriisin aiheuttamat välttämättömät toiminnan muutokset edesauttoivat yrityksen näkö-
kulmasta myös joitain pitkään pohdittuja, mutta ajatuksen tasolle jääneitä muutoksia.

*"Nyt kun näitä avun jakelukertoja vähennettiin, niin käteistä yritettiin käyttää
enemmän. Ja huomattiin, että se toimii tosi hyvin ja se antaa ihmisille vapauden
valita minkälaista apua ne eniten tarvitsee, se myös kasvattaa heidän ihmisarvo-
aan- Meidän oli pakko edistää nopeammin sitä meidän jo pitkään harkitse-
maamme avun perille viemistä, eli käteisen käyttöä. Ja me opittiin, että se it-
seasiassa toimi sekä avunsaajille, että meille." (A)*

Tässä tapauksessa kriisi auttoi vähentämään työn sitovuutta tiettyyn paikkaan, johon tur-
vallisuussyistä työntekijä ei voinut ottaa perhettään mukaan. Työn mielekkyys lisääntyi
siis myös henkilökunnan näkökulmasta. Avun tarvitsijoiden arvostus kohosi saadessaan
päättää apurahojen käytöstä itsenäisesti. Työnantajan näkökulmasta työturvallisuus ja
tehokkuus nousivat sekä kustannukset laskivat.

*"Kaikkia alkas kiinnostamaan digitaalisuus ja esim. meillä paljon puhutun uuden
verkkokauppa-alustan ostamista ja investointia nopeutti, ku me tajuttiin, että her-
ranjestas ihmiset oikeesti ostaa verkosta ny kaikki." (E)*

Osalle yrityksistä kriisien aiheuttama ostoskäyttäytyminen kiihdytti aiemmin suunnitel-
tuja toimenpiteitä, kuten esimerkiksi investointeja verkkokauppoihin. Mobiilisti toimimi-
nen on asiakkaille tänä päivänä kaikille arkea ja siihen suuntaan yritys muutti onnistu-
neesti toimintaansa. Toiminnan kehittäminen on systemaattista toimintaa, jolla on vai-
kutuksia yritykseen ja työntekijään. Yksilöiden vaatimukset ja tarpeet muuttuvat jatku-
vasti ja eritoten kriisissä, tästä seuraa tarve yhteiskunnan muutoksille. Näin yritysten tu-
lisi ennakoida mihin suuntaan tarpeet ja trendit muodostuvat. Jos yritys ei ole ennakoija,

olisi syytä kuitenkin olla nopeasti muutoksessa ja tarjonnassa mukana, toteaa Lindell (2017, s. 64.)

Johtajat näkivät etätyöskentelyssä paljon hyviä puolia. Se miten nopeasti ihmiset sopeutuivat tekemään töitä kotona. Etätyökalujen omaksuminen sekä työteho yllätti positiivisesti monet johtajat. Etätyöskentely tulee tulevaisuudessa laskemaan juoksevia kuluja, sillä toimistojen määrää voi tarpeen tullen vähentää. Silti alkuun osalla yrityksistä syntyi hankintakulua esimerkiksi kannettavista koneista etätyön mahdollistamiseksi.

”Eihän meillä tarvita enempää toimistoja, me pärjätään tuolla määrällä, vaikka me kasvettais kuinka”. (E)

”Yllätti positiivisesti, miten nopeasti ihmiset tähän sopeutuu ja pystyy toimimaan etänä. Kyllä tämä osoittaa, että etätyöt onnistuu ja pystytään luottamaan ihmisiin.” (H)

”Työskentely on tiiviimpää kotona ja nähdään, että tuottavuuteen sillä ei ollu mitään negatiivista vaikutusta vaan pikemminkin päinvastoin.” (B)

”Yllätti kuinka tämä olikin yllättävän mahdollista tehdä moni asia etänä. Me jotenkin pidettiin itseämme niin välttämättöminä, kuviteltiin että meidän pitää olla saappaat savessa.” (A)

”Se pitää vielä nostaa, että lähtökohtaisesti etätyöhön siirryttäessä työ on tehostunut.” (C)

Suuremmissa ja kansainvälisissä yrityksissä kuluja säästyy myös liikematkailun vähentyessä. Matkustuspäivien jäädessä pois, säästetään aikaa, rahaa ja ympäristöä. Samalla moni johtajista koki asioiden hoitamisen verkkotapaamisten kautta myös tehostaneen

tapaamisten sisältöä. Silti luottamussuhteen luominen ja tunnelman keventäminen koettiin vaikeammaksi kuin kasvotusten tapaamisissa.

”Ennen koronaa saattoi ihan olla, että soitettiin, että nyt tänne tarvittais joku neuvottelemaan ja sitte katottiin että löytyykö tälle päivää lentoa Kiinaan ja sitte lennettiin sinne ja tavattiin asiakas ja palattiin kotiin. Korona on pakottanu meidät hyväksymään sen, että nyt on pakko tehdä asioita netin kautta ja online- palaverissa. Toki se on meille ollut iso helpotus, että on saatu asioita hoidettua. Nähdään että tulevaisuudessa me voidaan vähentää ylipäättään matkapäiviä ja matkakustannuksia.” (B)

”Euroopassa pidettiin pari kokousta kuukaudessa ja matkattiin sinne suunnittelemaan yhteistä tekemistä. Nyt sen vasta huomaa, kuinka paljon aikaa siihen menee ja kuinka rasittavaa se oli. Että, kyllä varmasti liikematkailu tulee vähemmän merkittävästi. Ympäristön ja kustannusten kannalta positiivinen tekijä.” (H)

Etätyön lisääntyessä, haasteeksi voi nousta etäjohtajuus ja sen ongelmat. Tehtävien suorittaminen, suoritusten arviointi sekä työntekijöiden sitouttaminen voi olla etänä vaikeampaa, toteaa Lagowska (2020). Moni johtajista koki etätyöhön siirtymisen mutkattomana, mutta etätyön tekemisen omalta sekä työntekijöiden kohdalta kuormittavampana. Oman työn johtaminen sekä yksilölliset erot korostuivat muuttuneessa toiminnassa. Etätöissä oli nähtävissä oman työn rytmittämisen haasteet. Johtamisen moniulotteisuudessa korostetaankin kykyä johtaa organisaatiota, ihmisiä ja sekä myös itseään. (Hougaard ja muut, 2019, s. 99.) Etätyöhön siirryttäessä johtamisen ulottuvuuksista itsensä johtaminen on nyt osa myös etätyöntekijän arkea.

Työntekijöiden osalta johtajat kokivat huolta jaksamisesta sekä työn kuormittavuudesta, varsinkin kun työ- ja vapaa-aika saattavat sekoittua työkoneen ollessa kotona. Johtajilta tulisikin löytyä aikaa muutoksesta aiheutuvien murheiden kuuntelemiseen ja

huomioimiseen. (Laurila, 2017, s. 157.) Näin ollen isompienkin muutosten keskellä jaksetaan paremmin sekä tunnustetaan henkilöt, jotka tarvitsevat muutoksessa tukea.

”Osa on enemmän itseohjautuvia ja osa kaipaa erilaista ohjaamista, johtamista ja selkeiden tarrettien asettamista. Se korostuu vielä, kun ei tavata f-to f.” (H)

”Et sä viitti häiritä ketään, etkä sä näe samalla tavalla muita, niin murehtii et jaksaako ne ja mistä mä tiedän kun mä en näe, että uupuuks toi..” (G)

”Kyllä tää vaatii johdolta enemmän kommunikointia työntekijöiden työkuormituksesta ja jaksamisesta, kun et sä voi käydä toisen toimiston ovella juttelemassa.” (A)

Etätyöskentelyssä korostuu jokaisen taito johtaa itseään ja omaa työtään. Uusi tapa tehdä töitä luo paljon vapauksia, mutta lataa myös paljon vastuuta. Sosiaaliset kontaktit vähenevät ja yksinolon tunne lisääntyy. Oman työn rytmittäminen ja tauottaminen korostuvat, kun yhteisiä kahvi- ja lounashetkiä ei ole. Osa johtajista oli järjestänyt virtuaalikalhveja tai workshoppeja, jotta henkilökunta saisi sosiaalisia kontakteja ja yhteenkuuluvuuden tunne ei häviäisi.

Johtajat näkivät kriisissä tärkeäksi myös inhimillisyyden. Kukaan ei ole täydellinen ja joskus nopeissa päätöksissä on se vaara, että ne osoittautuvat vääriksi. On inhimillistä olla väärässä, jos se ei koidu yrityksen kohtaloksi. Tärkeää on olla avoin, myöntää virheet ja perustella, miksi päätöksiin tehdään muutoksia.

”Joskus ne päätökset on väärä tai tehty epätäydellisen tiedon varassa ja silloin niitä pitää muuttaa ja sekin on ok, kunhan henkilöstöä pidetään ”upp to date”, eli ajan tasalla siitä että miksi jotain päätöksiä käännetään tai parannellaan. Mut se nopeiden päätösten tekeminen ja sitten tarvittaessa niiden muuttaminen on

tärkeää myös senkin takia, että henkilöstöllä on turvallinen olo, että heistä pidettiin huolta.” (A)

Tärkeäksi osoittautui johtajien näkemyksen mukaan työntekijöiden tunne siitä, että heitä johdetaan. Kriisissä päätösten perusteluun ei tarvinnut juurikaan käyttää aikaa, mutta jos tehtyjä päätöksiä muutettiin, oli hyvä avata syyt, ettei johtajien uskottavuus tai luottavuus kärsinyt.

6.4 Johtajan ominaisuuksista kriisissä

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistoon perustuen näkemyksiä siitä, mitä ominaisuuksia johtajalta kriisissä vaaditaan. Johtajat kokivat, että kriisissä tulee olla nopea reagointi- ja päätöksentekokyky. Johtajan pitää jatkuvasti peilata muuttuvaa ympäristöä kriisissä tehtyyn toimintasuunnitelmaan. Pelkkä tehokkuus ei kuitenkaan auta viemään kriisiä läpi, vaan johtajalta vaaditaan myös tunneälyä. Huomioidaan aidosti muiden jaksaminen ja pyritään kehittämään yhdessä keinoja tehdä työtä ilman uupumista. Pidetään kynnykset matalina ja myötätunto mukana, eli ollaan läsnä vaikkakin etänä. Johtajan rauhallinen ja rehellinen ote luo henkilökuntaan turvallisuuden tunnetta, joka auttaa suoriutumaan annetuista tehtävistä.

Hyvä johtaja lukee ympäristöä ja työntekijöitä ahkerasti ja reagoi muutoksiin tehokkaasti (Kayes, 2019, s. 2–4; Lagowski, 2020.) Muutokset ja kriisit kuormittavat organisaation lisäksi yksilöitä. Jotta muutoksista ja kriiseistä selvittäisiin tulisi työntekijän olla hyvinvoiva. Myötätuntoinen johtaja kiinnittää huomiota työntekijän tunteisiin ja jaksamiseen. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 1 ;Henriksson ja muut, 2020; Hougard ja muut, 2019, s.1). Johtajan tulee olla rehellinen sekä kantaa vastuu tuloksesta ja tekemisestä. (Hiltunen, 2012, luku 5; Rao, 2021.) Johtajan on pystyttävä tekemään rohkeita päätöksiä nopeasti ja näyttämään muille päättäväsyydellään sekä rauhallisuudellaan, että ratkaisut ovat oikeita. (Kayes, 2019, s.2-4 ; Mäki, 2017, s. 244; Dirani ja muut, 2020). Kriisi- ja muutostilanteissa syntyy valtavasti erilaisia tunnetiloja, jolloin ihmiset eivät

käyttäytyä rationaalisesti. Johtajan tunneäly sekä tilannetaju toimivat edellytyksenä ihmisten sitoutumiseen ja kriisissä jaksamiseen (Jabe, 2017, s. 201; Issah, 2018.)

Alla olevasta taulukosta löytyy johtajan ominaisuuksia, joita tutkimusaineiston sekä kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta kriisitilanteessa vaaditaan.

Ominaisuus	Tutkimusaineisto	Kirjallisuuskatsaus
Tehokas	X	X (Juuti & Vuorela, 2015)
Rauhallinen	X	X (Rao, 2021)
Päättäväinen	X	X (Forster ja muut, 2020)
Ketterä	X	X (Senge, 2006)
Myötätuntoinen	X	X(Henriksson ja muut, 2020)
Rehellinen	X	X (Dirani ja muut, 2020)
Tunneälyinen	X	X(Hougaard ja muut, 2019)
Osallistava	X	X (Laurila, 2017)
Rohkea	X	X (Mäki, 2017)

Taulukko 5. Kriisijohtajan ominaisuudet tutkimusaineiston ja kirjallisuuskatsauksen mukaan.

Rauhallinen johtaja luo luottamusta, osaa hallita resurssien käytön sekä omaa kyvyn käsitellä epävarmuutta. Asioiden mennessä pieleen he lähettävät voimakkaita signaaleja säilyttääkseen luottamuksellisen asemansa. (Rao, 2021.) Johtajat pohtivat avoimesti omaa johtajuuttaan sekä kriisin korostamia piirteitä toiminnassaan.

”Onhan tässä vuosien varrella muodostunut käsitys kuka mä oon ja millanen mä oon johtajana. Ja miten mä asioita hahmotan ja kuinka mä asioita ihmisille kerron. Se on oikeestaan vaan kirkastanu sillä tavalla, että mun johtajuuden ydinajatus on se, että henkilökunta ei oo täällä mua varten, vaan mä oon täällä niitä varten.”
(F)

Kriisin aikana korostuu johtamisen tärkeys. Olosuhteiden muuttuessa äkillisesti on tärkeää toimia päättäväisesti ja nopeasti (Forster ja muut 2020.) Uudet tilanteet sekä ympäristön muutokset tarjoavat uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia, toteaa Dalcher (2020.) Monet pidemmän työuran johtamistehtävissä omaavat kokivat kriisissä johtamisen helpoksi. He näkivät mielessään heti selkeän vision, kuinka tilannetta lähdetään johtamaan, yhdessä henkilökunnan kanssa.

”Sen huomaa, kun monenlaisten kriisien keskellä on tullut oltua ja sen huomaa taas tässä, että toisilla on sen valmius ottaa se johtajuus kriisissä, kun kriisissä ja toisilla on se, että vähän vetäytyy. Kun mennään siihen, että ylimmässä johdossa pitää tehdä linjauksia, että tehdään näin ja näin, niin johtajan täytyy tunnistaa ne ihmiset, jotka on liidereitä ja niiden kautta hoitaa sitä kriisin johtamista. Kaikista ei oo siihen eikä se oo huono asia, se on vain tietyissä luonteenpiirteissä, kun sä tunnistat ne, niin saat vietyä asiaa eteenpäin.” (H)

”Tää oikeestaan tiivistä sen mun johtajuuden idean, minkä takia teen töitä. Kuoriutu se kova ydin eikä se miksiäkään muuttunu. Koet sä sitte ite mitä tahansa, niin se mitä työpailla on tehtävä, niin on tehtävä. Kuoriihan se kriisi ihmisestä haarniskan pinnalta. Ei voi mennä titteleiden ja statusten taa, vaan lähdettävä painamaan kriisiin yhdessä henkilökunnan kanssa. Ei voi huudella sivusta, vaan on oltava läsnä ja olemassa.” (F)

”E ollu mulle mitään negatiivista vaikutusta, vaan pikemminkin positiivista ja sellasta uuden oppimista. En missään nimessä jäänyt seuraamaan kriisiä vierestä, vaan kädet taikinaan ja vaivaamaan.” (E)

Johtamisen osalta korostui johtajien halu ottaa kriisit vastaan. Tutkielmaan osallistuneiden johtajien omat kokemukset kriisijohtamisesta olivat positiivisia, sillä useimmat heistä olivat jo hieman uupuneita jatkuvan muutoksen mukanaan tuomaan

suostutteluun. Kriisi sai johtajat pohtimaan syvällisemmin omaa johtamistyyliään, se mitä jo on tai minkälaiseksi johtajaksi haluaisi tulla. Kriisitilanteissa ihmiset tarvitsevat selkeän ja vahvan johtajan, jolla on tarvittava tieto ja osaaminen viedä asioita eteenpäin. Kriisissä johtaja ohjaa vahvasti ihmisiä oikeaan suuntaan sekä ylläpitää avointa vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Vahva johtaja osaa hyödyntää ihmisten osaamisen sekä yrityksen vahvuudet peilaten liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Kayes, 2019, s. 2–4.) Emotionaalisesti älykäs johtaja voi hallita tehokkaasti muutokseen ja kriisiin liittyviä tunteita. Hyödyntämällä tunneälyä, johtaja voi kyetä peittoamaan vastarintaa, lisäämään motivaatiota, yhteistyötä sekä positiivisuutta työympäristöön, toteaa Issah (2018.)

”Kriisi vei multa ensin itseluottamuksen, että ku oli niin ison ja tuntemattoman haasteen edessä. Mut sit mä kuitenkin ymmärsin, että me ollaan kaikki tässä aika uuden edessä yhdessä ja että mä voin muiden kaltaisten, sekä omien esimiesteni kanssa keskustelemalla löytää ne parhaat ratkaisut meille. Ja itseasiassa tää on näyttäny mulle, että mulla on hyvät tunneälyn lahjat ja kommunikaatiotaidot ja kun tästä on selvitty, niin varmaan selvittään monesta muustakin kriisistä. Näitä asioita kun tulee, niin kukaanhan ei oo valmis, vaan nää on niitä asioita, jotka oikeesti opettaa.” (A)

Johtajista suurin osa koki kriisin tuoneen varmuutta ja rohkeutta omaan toimintaan sekä samalla he hyväksyivät oman johtajuuden keskeneräisyyden. Kriisissä korostuivat vuoro-vaikutuksen sekä tunneälyn tarve, sillä sosiaalisesti kyvykkäälle henkilölle johtaminen on ollut helpompaa. (Lamassaari, 2014, s. 51.) Tilanne oli kaikille uusi ja pelottava, joka lisäsi ymmärrystä johtajien sekä työntekijöiden välillä. Tämä puolestaan lisäsi sitoutumista, puolin ja toisin. (Malkamäki, 2017, s. 89.)

7 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on haluttu selvittää kriisin vaikutukset muutosjohtamiseen, sekä kriisin konkreettiset vaikutukset toiminnan muutoksiin ja niiden johtamiseen. Tutkielman taustalla on Sengen (2006) malli oppivasta organisaatiosta, jonka avulla yritys saa valmiudet toimia tehokkaasti ja ketterästi muuttuvassa ympäristössä. Myös Laurilan (2017) muutosjohtajuuden kompassimallin osallistava johtaminen nousee vahvasti tutkielmassa esille. Tutkielmaa varten haastateltiin kahdeksaa esimies- tai johtotehtävässä toimivaa henkilöä eri puolilta Suomea, sekä yksi haastateltavista oli työkomennuksella ulkomailla. Haastateltavista kaksi työskentelivät julkisella- ja kuusi muuta yksityisellä sektorilla. Haastateltavana olevat johtajat olivat itse hyvin kiinnostuneita kriisin aiheuttamista vaikutuksista meneillään oleviin muutoksiin oman organisaationsa näkökulmasta. Johtajat olivat työntehtävien ansiosta hyvin perillä yrityksessä tapahtuneista sekä meneillään olevista muutoksista kriisin kohdatessa.

Haastateltavista useampi toimii yrityksessä merkittävässä työtehtävässä ja haastattelun kautta osa johtajista oivalsi oman roolinsa merkityksen kriisissä. Yksi johtajista innostui kirjaamaan kriisissä tehdyt toimenpiteet ylös haastattelun jälkeen, jotta niitä pystytään jälkeinpäin tarkastelemaan oppimisen näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään johtopäätökset vastaten tutkimuskysymyksiin, miten muutosta johdettiin kriisissä sekä mitä johtamistaitoja kriisin aikana tarvittiin tämän tutkielman mukaan. Johtopäätöksissä tuodaan esille myös se, mitä haastateltavat oppivat omasta johtajuudesta sekä mitä hyvää kriisi sai aikaan.

7.1 Kriisin vaikutukset

Empiirinen osio (luku 6) aloitettiin yleisen tason kartoituksella kriisin vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan, henkilöstöön ja sidosryhmiin. Näiden jälkeen haastatteluissa edettiin syvällisemmin kriisin vaikutuksista meneillään oleviin muutoksiin sekä omaan johtajuuteen. Vahvana teemana esille nousivat johtajan ominaisuudet kriisissä, kriisi- ja

muutosjohtamista yhdistävät työkalut sekä kriisin vaikutus muutosten vauhdittajana. Nämä teemat liittyvät niin ikään Sengen malliin oppivasta organisaatiosta, joka luo puitteet toimia ketterästi muuttuvassa ympäristössä sekä Laurilan muutosjohtajuuden kompassimallin osallistava johtaminen, joka sitouttaa ihmiset muutoksiin. Tutkielmassa korostuivat myös viestinnän merkitys sekä yrityksen joustavuus, ennakointi ja reaktiokyky. Haastatteluissa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin:

- Miten kriisi vaikutti yrityksen toimintaan muutosjohtamisen näkökulmasta?
- Mitä johtamistaitoja- sekä ominaisuuksia tarvitaan kriisissä?
- Mitä kriisistä opittiin ?

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa (luku 2) perehdyttiin eri tutkijoiden näkemyksiin muutosjohtamisesta.

7.2 Mitä kriisistä opittiin

Toisessa alaluvussa käydään läpi tutkimusaineistoon pohjautuen kriisissä opittuja asioita. Kriisi on yritykselle uusi tilanne, jossa aiemmin toimineet keinot eivät välttämättä päde. Se miten yritys muuttaa toimintaansa kriisin kohdatessa, vaikuttaa meneillään olevaan toimintaan sekä tulevaisuuteen. Kriisin koskettaessa toimialoja eri tavoin, sen vaikutukset erosivat yritysten välillä. Kriisin pakottaman oman toiminnan syvällisen analyysin kautta jokainen yritys ymmärsi omaa liiketoimintaansa paremmin. Johtajat näkivät kirkkaammin yrityksen vahvuudet sekä heikkoudet. Samalla oli pohdittava mihin liiketoiminnan osaan lisätään tai vähennetään resursseja. Johtajien haastatteluissa korostui Sengen malli systeemiajattelusta, jossa johtajat kertoivat, että muutoksen johtamisessa keskityttiin visioon, minne haluamme mennä. Kriisissä hyödynnetty systeemiajattelu paljasti, miten olemme saavuttaneet nykyisen asemamme ja mitkä ovat meidän vahvuutemme. (Senge 2006, s. 12,210-214). Omien voimien tunnistaminen kriisin keskellä auttaa yritystä keskittämään voimavarat sekä resurssit.



Kuvio 15. Kriisistä oppiminen.

Kriisin negatiivisuudesta huolimatta monet johtajat näkivät kriisissä myös paljon hyviä asioita. Osa yrityksistä löysi oman vahvuutensa ketteränä organisaationa, jota se tulee jatkossa vahvistamaan. Johtajat kertoivat, että useammassa yrityksessä etätyöskentely jää uudeksi tavaksi toimia. Samalla koettiin, että asiakkaiden ymmärrys tilanteeseen sekä asiointikäyttäytyminen vaikuttivat positiivisesti digitalisoitumiseen. Johtajat kertoivat muun muassa asiakkaiden hyödyntäneen verkkotapaamisia sekä ostoksien tekoon verkko-kauppoja. Kriisistä on opittu myös tärkeitä asioita, joka on johtanut parhaimmillaan käyttäytymisen ja ajattelutavan muuttamiseen.

Kriisin jälkeisessä muutoksessa on noussut esiin johtajan oikeat taidot. Jokaisessa yrityksessä, alkusäikähdysten jälkeen, pyrittiin hyödyntämään työntekijöiden osaaminen ja vahvuus.

”Suosittiin kaikella tapaa verkko- ja puhelinneuvotteluja. Ollaan saatu asiakkaat ottamaan digitaaliset palvelut käyttöön, kun nyt asiakkaat tajuaa sen, että konttoriin ei aina välttämättä pääse.” (D)

Johtajat näkivät, että kriisin aikana myös asiakkaat olivat vastaanottavaisempia muutoksille. Näin ollen meneillään olevien muutosten hyvien puolien korostaminen sekä asiakastarpeisiin vastaaminen koettiin hyvin tärkeäksi, varsinkin tulevaisuuden toiminnan kehityksen näkökulmasta. Kriisi aiheutti yrityksissä selviytymistä, toiminnan tehostamista, vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntämistä, heikkouksien ja uhkien minimointia, mutta ennen kaikkea oman toiminnan ja johtajuuden syvällistä pohtimista. Suuri merkitys yrityksen mahdollisuudesta selviytyä kriisistä, sekä ylipäätään muutoksista on organisaation kyky oppia ja halu mukautua.

”Henkilökunnan positiivinen mukautuvuus tilanteeseen ja realiteettien haltuunotto.” (F)

”Johtaminen lähellä tekemistä on se muutos, mitä ollaan tehty ja se lisää reaktiokykyä ja auttaa paljon varautumisessa.” (C)

Kriisi auttoi näkemään selvemmin myös sen, että yrityksissä lähdettiin painottamaan tulosvastuuta, vähentämään konsernivastuuta sekä korostamaan johtamisen autonomiaa ihmisille ja tiimeille. Toiminta, joka on juurtunut yrityskulttuuriin syvälle, on nyt murroksen edessä. Kaikki tekevät virheitä joskus ja niitä ei saa pelätä. Ihmiset, jotka tekevät päivittäin työtä asian äärellä, omaavat parhaan tiedon ja yhdistämällä osaaminen tiimin kesken, syntyy oppimiskeskuksia. Jokaisella tulee siis olla rohkeutta tehdä asioita ja oppia uutta. Autoritäärinen johtajuus on kaukana ydinosaamisesta, joten annetaan valtaa niille,

joilla on osaamista ja paras näkemys palvelun tai toiminnan kehittamisestä. Johtopäätös tukee teoriaa Sengen- mallista (2006), jossa oppiva organisaatio on halukas muuttamaan ja valmis kantamaan vastuuta. Näin ollen se on vahvin myös ennakoimaan ja mukautumaan kriisi- sekä muutostilanteisiin.

”Meillä on ollu nykyaikaset ratkasut joka kannalta jo, niin nyt ei tarvinnu kriisissä tyhjästä nyhjästä sellasta.” (G)

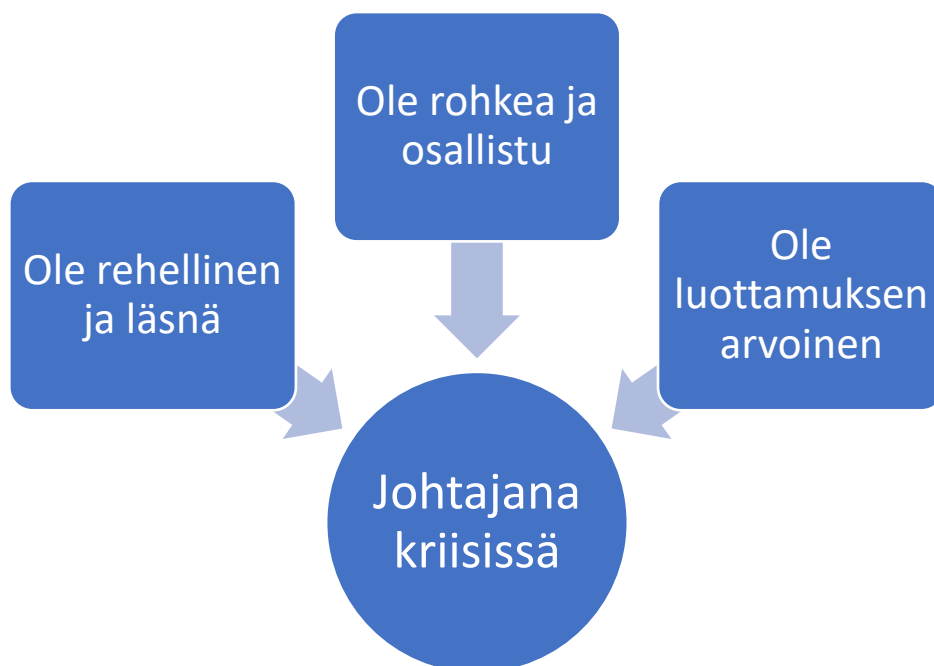
Tutkimuksessa korostui myös useita piirteitä Laurilan muutosjohtamisen kompassimalli, jossa otetaan vastaan kehitysehdotuksia ja osallistetaan henkilöt mukaan yrityksen toimintaan. Muutosjohtamisen työkaluista löytyi useita samankaltaisuuksia kriisissä johtamiseen, kuten johtajan jämäkkä ja rationaalinen toiminta. Perinteistä orgaanista johtajuutta asemana on kyseenalaistettu jo vuosia, joka on vahvistanut oppivan organisaation asemaa tulevaisuuden menestyksen tekijänä. (Avery ja muut, 2004, s.28-36.)

”Hyvän johtamisen esimerkki onkin se, että vaikka on pois kaksi viikkoa, niin kaikki pyörii ihan täydellisesti.” (C)

Ympäristön havainnointi ja sopeutuminen muutokseen vie eteenpäin. Organisaatiota, joka on halukas oppimaan uutta ja ottamaan vastuuta, on helppo johtaa. Johtajan tehtävänä on motivoida työntekijät innokkaiksi ja oma-aloitteisiksi. Silloin johtaja on onnistunut, kun annetaan raamit toiminnalle ja tiimi lähtee johtamaan itseään. Henkilöstön on tärkeä oppia nopeasti ja joustavasti uusiin toimintatapoihin (Ponteva, 2010, s.25.) Kriisissä muutoskykyinen ja aktiivinen ryhmä pystyy muokata nykyisiä ominaisuuksiaan, uudelleensuuntaamaan vahvuuksiaan tai hyödyntämään sinisen meren strategiaa. On reagoitava herkästi ympäristöön ja kuunneltava signaaleja. Kriisissä kuunnellaan, tiedustellaan sekä korostetaan omia vahvuuksia, yhdessä tiimin kanssa. (Sighn, 2020, s. 16–19.)

7.2.1 Kriisissä johtamisen neuvot

Tutkimusaineistossa korostui myös johtajalle tärkeitä konteksteja. Haastatteluosion (liite 2) viimeinen kysymys, miten kriisi muutti omaa johtajuutta, käsittää seuraavassa kuviossa haastateltavien kiteytetyt neuvot kriisissä toimivalle johtajalle.

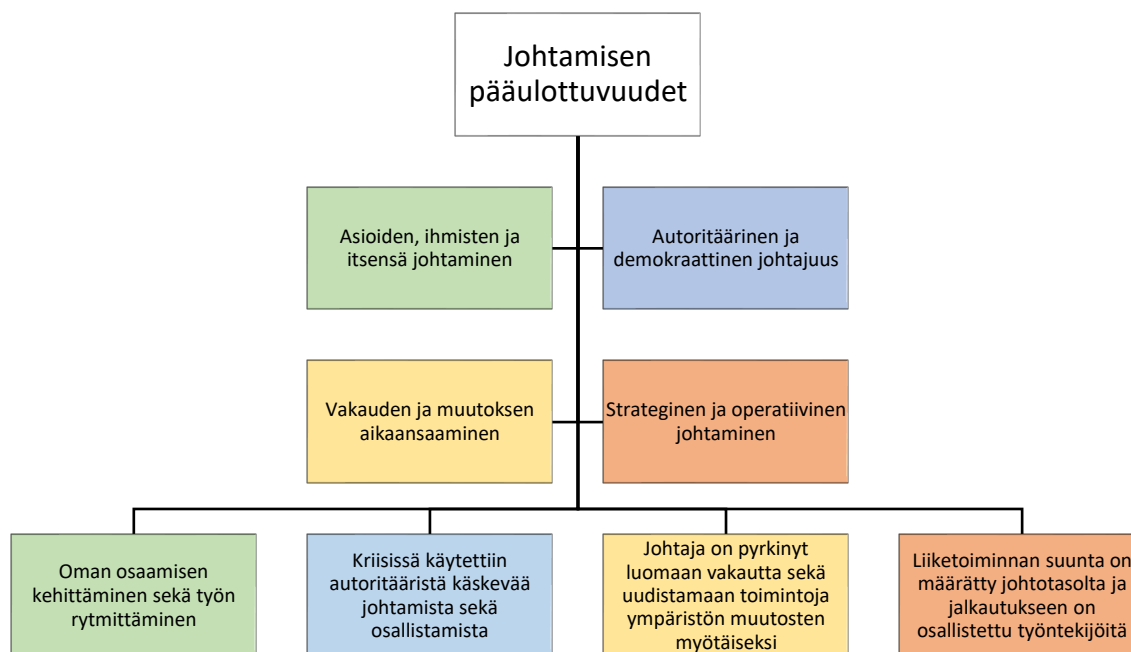


Kuvio 16. Johtajana kriisissä.

Johtajat, joilla työuraa oli takana eniten, kuulostelivat kysymystä omasta johtajuudesta ja sen muutoksista selkeästi syvällisemmin. Sekä heillä oli vahva tuntemus siitä, minkälaisia johtajia he ovat. Näin ollen he pystyivät kriisin aikana tuomaan omat vahvuutensa esiin. Vähemmän johtajakokemusta omaavat tai ensimmäistä kriisiä johtavat hyödynsivät kriisin aikana perinteisiä kriisijohtamisen työkaluja, joiden avulla he saivat myös hyvät valmiudet toimia kriisin aikana. Enemmän kokemusta omaavilla, toiminta kriisissä tuli ”selkärangasta”.

Kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.2.1 esitettiin Viitalan ja Jylhän (2019 : Johtaminen) näkemyksiä johtamisen pääulottuvuuksista. Ne on esitetty seuraavan sivun kuviossa

(kuvio 17), johon on lisätty tutkielmassa esiintyneitä samoja näkökulmia käytännön tilanteista.



Kuvio 17. Johtamisen ulottuvuuksia kirjallisuuskatsauksesta peilaten tutkimusaineistoon.

Johtamisen ulottuvuudet eivät poissulje toisiaan. Ulottuvuuksiin vaikuttaa pikemminkin se, mitä ollaan johtamassa. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että useat haastateltavat johtivat kriisin lisäksi muutosta. Kriisi aiheutti yrityksen toimintaan nopeita muutoksia, mutta osa näistä muutoksista on jäämässä pysyviksi, jolloin voidaan puhua muutoksen johtamisesta. Asioiden johtamisessa hoidettiin etätöihin siirtymisen valmiudet sekä organisaatiosta siirtyvät ryhmät. Ihmisten johtamisessa varmistettiin jokaisen mahdollisuus siirtyä etätöihin. Itsensä johtamisessa korostui työn rytmittäminen, sekä sosiaaliset kontaktit mm. vapaamuotoisten etäkahvien kautta.

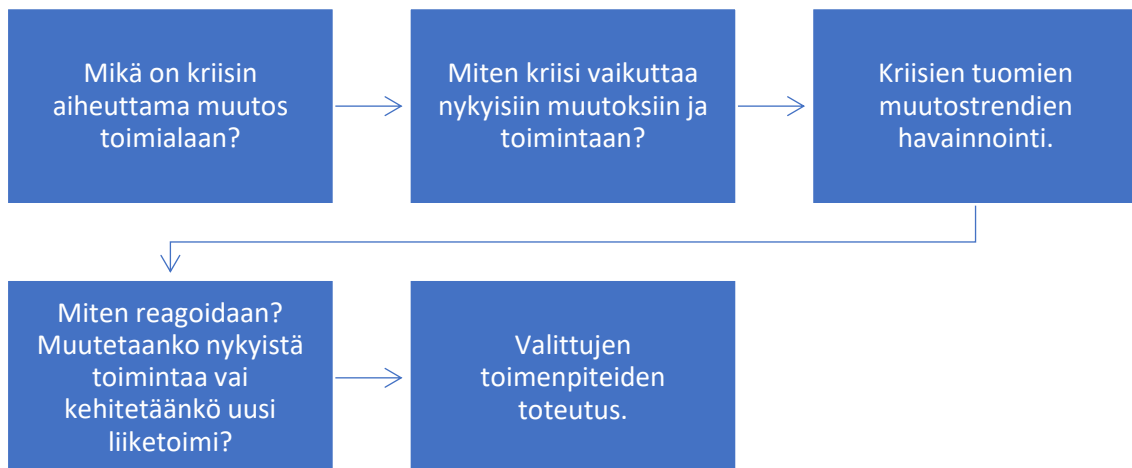
Kriisin yllättäessä hyödynnettiin autoritääristä vahvaa johtajuutta, jolloin saneltiin kuka tekee, mitä töitä ja missä. Demokraattinen johtajuus näkyi kuitenkin kriisin sparranneiden muutosten johtamisessa, jossa huomioitiin ihmisten kyvykkyydet sekä halu tehdä asioita. Kriisin aikana johtajat ovat pyrkineet luomaan vakautta sekä

tarttumaan uusiin ympäristön muutosten edellyttämiin haasteisiin. Liiketoiminnan suunta sekä toiminnan tavoitteet on määrätty johtotasolta. Kriisin aiheuttaman mukautetun toiminnan jalkautukseen on kuitenkin osallistettu työntekijöitä, jotka ovat suhtautuneet muutoksiin yllättävällä positiivisuudella, eikä muutosvastarintaa ollut nähtävissä yhdessäkään yrityksessä.

Kirjallisuuskatsauksessa 2.3.3 käytiin läpi työntekijän käyttäytymistä ohjaavia lainalaisuuksia, jotka korostavat yksilöiden sekä työkuulttuurin itseohjautuvuutta. Ihmisten sitoutuminen näkyi kriisissä, jossa työntekijöiden näkökulmasta tuli huomioida tiettyjä lainalaisuuksia. Näitä olivat mm. mielekkäysperiaate, joka tarkoittaa, että kriisin syyt, hyödyt sekä toteutus olivat avoimesti kerrottu ja käyty läpi henkilöstölle. Itsemääräämisyrittäminen puolestaan näkyi kriisissä siten, että henkilöstöä kuunneltiin, toiminnan muutoksia suunniteltiin yhdessä sekä tiimien välillä osaamista ja kokemusta jaettiin avoimesti. Tuen tarve puolestaan näkyi työyhteisössä kattavana tiedotuksena sekä avoimena ja rehellisenä keskusteluna. Kriisissä korostui myös organisaation sisäiset vuorovaikutustaidot, jotka ovat osaamisen sekä tietotaidon jakamisen edellytys. (Laurila, 2017, s. 157 ; Järvinen 2006, s. 98-111.) Keskittymällä kriisistä huolimatta hyvään johtajuuteen, säilyy työn mielekkyys, tehokkuus sekä työtyytyväisyys. (Hiltunen, 2012, luku 1; Järvinen, 2006, s. 98–99.)

7.2.2 Kriisi muutoksen sparraajana

Tutkimustuloksiin peilaten kriisi edesauttoi meneillään olevia muutoksia tai auttoi muuttamaan toimintaa kulutuskäyttäytymisen äkillisesti muuttuessa. Kriisissä keskitytään selviämiseen ja sen kannalta on tärkeää muuttaa toimintaa ympäristön näin edellyttäessä.



Kuvio 18. Kriisin mukailu Hiltusen muutosreagoimisen vaiheista (2015, luku 7.)

Muutosprosessi tapahtuu Hiltusen (2015, luku 7) mukaan viidessä eri vaiheessa. Mukailun Hiltusen muutosprosessia tutkimustuloksiin, kriisi toimii kimmokkeena muutoksille. Yrityksen joutuessa kriisiin, johtajat pohtiva ensin kriisin vaikutuksia omaan toimialaan sekä liiketoimintaan. Seuraavassa vaiheessa tarkasteltiin kriisin vaikutuksia meneillään oleviin muutosprosesseihin, joko kiihdyttäen, hidastaen tai pysäyttäen näitä. Johtajat kertoivat tarkastelleensa kriisin muuttamaa toimintaympäristöä sekä asiakaskäyttäytymistä mm. trendien perusteella. Trendien havainnointien jälkeen johtajat lähtivät miettimään oman toiminnan muutosmahdollisuuksia. Muutokset olivat tutkimustuloksiin peilaten oman toiminnan tai tarjottavan palvelun muutos tai puolestaan kokonaan uuden palvelun tarjoaminen. Kun uusia palveluita lähdettiin tarjoamaan, oli määriteltävä toimenpiteiden toteutustapa sekä tavoite.

Muutostilanteet vaativat motivoimista, perustelua ja innostamista. Kriisitilanteissa on ryhdyttävä heti toimeen selviytyäkseen. Kriisin aikana päätöksiä ja toimia ei samalla tavalla kyseenalaisteta, koska nähdään että tilanteessa toimitaan sen edellyttämällä tavalla. Johtaminen muuttuu suoraviivaiseen toimintaan ja vaikka ollaan läsnä, osallistetaan ja viestitään, on pakko toimia nopeasti ja tehokkaasti.

”Muutoksessa sun pitää motivoida ja motivoida, ja jossa on niitä vastarannan kiiskejä huomattavasti enemmän, ku kriisissä. Ja kriisitilanteessa on sisällä niitä

henkilöitä, jotka ajaa alasajoa itsekin tehokkaammin, kun taas sitte muutosjohtamisessa. Kriisijohtaminen on taas helpompi viedä läpi henkilöstölle, kun muutosjohtaminen.” (H)

”Normaalisti kun jotain toimintaa muutetaan, niin kaikki liittyy digitaalisuuteen ja teknologiaan nää muutosprosessit. Nyt se teknologia ei oookaa laittanu meitä polvilleen vaan kaikki on ottanu nämä muutokset hyvin vastaan. Ei oo tarvinnu perustella muutostekijöitä.” (E)

Silti kriisissä niin kuin muutoksessakin on paljon samoja piirteitä ja lainalaisuuksia. Eniten yhtäläisyyksiä tutkimusaineiston mukaan löytyy viestinnän, läsnäolon ja vuorovaikutuksen osalta.

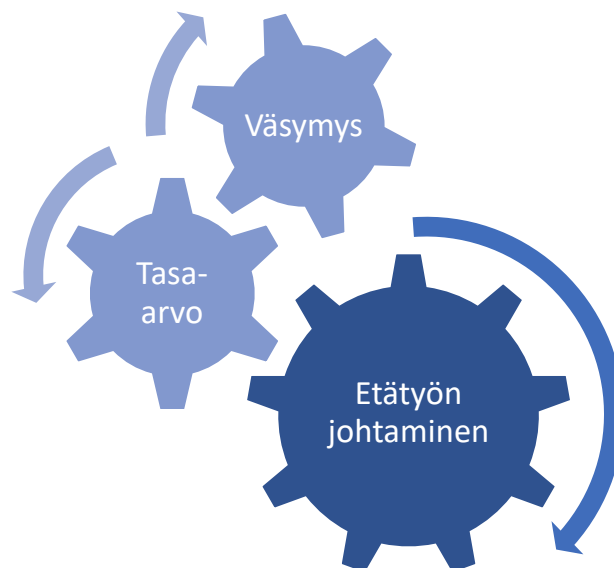
”Tässä päti ihan sama muutoksen anatomia elikkä ihmiselle kerrotaan mistä on kysymys, kerrotaan tietynlaiset reunaehdot ja mitä tavoitellaan, kuinka edetään ja nyt ei oo uutta kerrottavaa, mikä muuttuu, miksi ja onko vaihtoehtoja. Tietynlainen viestintä ja sen päivittäinen viestintä asiasta, samalla tavalla kun muissakin isoissa muutoksissa niin tää ei poikennu siitä niinku milläänlailla. Läsnäolo ja tavoitettavissa oloa.. Asian läpikäynti, se on ihan sama kun tavoiteltavan organisaation tai liiketoiminnan muutoksesta, se on vain ollut nyt väistämätöntä. ” (F)

Jokainen johtaja kertoi olevansa ylpeä organisaatiostaan ja sen sopeutumiskyvystä keskellä kriisiä. Muutoksiin sopeutuminen vie yleensä enemmän aikaa ja muutosvastarintaa on nähtävissä. Kaikki eivät ole kiinnostuneet esimerkiksi alati kehittyvästä digitalisatiosta, joka on tullut jäädäkseen jokaiselle toimialalle. Kriisin kohdatessa teknologia ei ollut työn esteenä, vaan jokainen heittäytyi pakon edessä rohkeasti tekemään omaa työtään esimerkiksi etänä. Myös myynninpuolella, jossa odotettiin enemmän vaikeuksia tapaamisten muuttuessa etäkanaviin, saatiin hyviä tuloksia. Johtajat kertoivat myynninpuolen onnistumisten johtuneen energisyydestä sekä sisukkuudesta. Eli kun johtajat

eivät jääneet seuraamaan kriisiä vierestä vaan laittoivat ”kädet taikinaan”, seurasi se, että myös työntekijöihin tarttui sisukas tekemisen tahto.

7.2.3 Etätyö, uhka vai mahdollisuus?

Useimmat yritykset ovat siirtyneet etätyöskentelyyn. Jotkut kokonaan ja toiset osaksi, mutta tämä tulee olemaan suurin yhteinen muutos mikä koskettaa kriisin jälkeistä työelämää. Se on suurelta osin mahdollistaja, mutta se tuo mukanaan asioita, joihin tulee jatkossa kiinnittää erityisen paljon huomiota. Etätyöskentelyn uhkana on se, että yrityksissä ei pystytä ylläpitämään samanlaista tiimioppimista kuin aiemmin. Tiimioppimisen pohjana on tuntee tiimin sekä sen jäsenten vahvuudet ja heikkoudet. Varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla tiimiin sisälle pääseminen sekä ryhmäytyminen jäävät helposti etäiseksi. Yrityksessä ei pääse syntymään yhteisiä toimintatapoja ja työkulttuuria, jos jokainen hoitaa vain oman tonttinsa etänä. Edellytyksenä omalle sekä tiimin kehittymiselle olisi tuntee toisten heikkoudet ja vahvuudet sekä keskustella näistä vilpittömästi sekä avoimesti. (Senge 2006, s. 216-219)



Kuvio 19. Etätyön heikkoudet.

Itsensä johtamisen merkitys korostuu etätöissä. On tärkeää rytmittää omia päiviä ja suunnitella tulevaa viikkoa etukäteen. Työpäiville tulee asettaa tavoitteet ja seurata itsenäisesti niiden saavuttamista. Työ tulee tehokkaaksi vapauttamalla kalenterista aikaa työhön, joka tuottaa ja mihin pystyt kotona parhaiten keskittymään. Päivät koostuvat useista etäpalavereista, joiden välissä olisi hyvä pitää tauko.

”Jatkuva oman työn priorisointi ja muille siihen kannustaminen, ettei itse ja tiimi vaivu sellaseen teams-putkeen.” (C)

Johtajien on pohdittava jatkossa etätöiden mahdollisuutta koko organisaation näkökulmasta. Rajataanko se mahdollisuus vain osalle henkilökuntaa, riippuen esimerkiksi tehtäväkuvasta. Sekä vaikutukset siihen, miten ihmiset kokevat työn mielekkyyden sen perusteella, annetaanko oikeus etätöihin vai ei. Johdon tulee asettaa tasa-arvoiset ja koko organisaatiota koskevat etätöyöohjaukset, esimerkiksi 2 päivää viikosta.

”Me ollaan oltu aika konservatiivinen yritys, 4-5 ihmistä sai tehdä aiemmin etätöitä.” (E)

Tutkimusaineistossa oli nähtävissä, että myös konservatiiviset alat, joita lait- ja säädökset sitovat, olivat kriisin aikana toiminnan kehityksessä ja muutoksessa aktiivisesti mukana. Monet toimialat ovat ennen kriisiä menneet etätöiden kieltämisessä konservatiivisuuden taakse. Nyt kuitenkin nähtiin, että toimiala tai sen säätely ei ole este etätöyöskentelylle, mikäli työnkuva sen sallii. Kriisin tuoma etätöyömuutos on ollut vahvimpia trendejä, joka nähdään jäävän osaksi tulevaisuuden ”normaalia” arkea.

7.3 Kriisin muovaama muutosjohtajuus

Tulevaisuudessa johtajalla tulee olla sopeutumiskykyä, halua oppia uutta sekä mahdollisuus kehittyä. Kriisissä johtajalla tulee olla ominaisuudet vastata tuleviin kriiseihin tehokkaasti, kuten Fernandez ja Graham (2020) painottavat. Monet johtajat

joutuivat ensi kertaa viemään yritystään läpi yllättävässä kriisissä. Kyse oli maailmanlaajuisesta pandemiasta, joka kosketti rajoituksineen jokaista yritystä ja toimialaa. Myös Dalcher (2020) painottaa johtajuuden vaatimusten muuttuneen koronakriisin myötä. Johtajalla tulisi olla kyky johtaa monimutkaisia ja epäselviä kokonaisuuksia ja hallita työyhteisöä etänä. Pandemian aikana on korostunut tarve kehittää johtamis- ja johtajuustaitoja. Myötätunto ja sen tarve johtajien taholta on korostunut, sillä ihmisillä on ollut tarve tulla kuulluksi ja arvostetuksi, toteaa myös Henriksson ja muut (2020.) Johtajan tuleekin osata hyödyntää johtamisen pääulottuvuuksia tilanteiden mukaan sekä huomioida omassa johtamisessa työntekijöiden käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet.

Jotta kriisin jälkeinen muutos saadaan juurrutettua työyhteisöön voi olla tarve tehdä henkilöstövaihdoksia tai tehtävien uudelleen jakoja. Ylläpidon ja kehittämisen avaimena onkin asenne, sillä se helpottaa uusien tehtävien haltuunottoa. Yleensä paras mahdollinen muutosvaihtoehto löytyykin läpikäymällä työntekijöiden kanssa erilaisia vaihtoehtoja, miten muutos olisi miellyttävien sekä tehokkain koko organisaation kannalta (Laurila 2017, s. 163.) Kriisissä johtajan ominaisuuksiksi korostuvat tehokkuus, päättäväisyys, avoimuus, rehellisyys sekä läsnäolo. Nämä piirteet edistävät kriisin aikana yrityksen toimintakykyä sekä työntekijöiden luottamusta johtajaan. Tässä tutkielmassa vahvistui käsitys siitä, että kriisi vahvistaa johtajan olemassa olevia ominaisuuksia ottaa kriisi haltuun.

Johtamisen näkökulmasta kriisi on avannut mahdollisuuden etätyöskentelyyn, jossa on annettu työntekijöille vapauksia ja vastuuta, sekä mahdollisuus oman työn johtamiseen. Johtajan tehtävä olisi luoda puitteet oppimis- ja uudistumishalukkaalle organisaatiolle. Työn johtaminen tulisi myös kohdistaa lähemmäs tekijöitä, joilla on ydinosaaminen. Antamalla työntekijöille mahdollisuus johtaa tietyllä tasolla omaa tekemistään, voisi työntekijät havainnoida itsenäisesti toimintaympäristöä. Johtaja ei tulevaisuudessa voi sarrata vain tiimitasolla vaan hänen tulee keskittyä jokaisen mahdollisuuden kehittyä yksilönä. Mitä paremmin tuntee oman tavan toimia ja tehdä töitä, voi löytää itselle sopivan ja tehokkaan tavan työskennellä. (Senge, 2006, s. 11–12, 129–133.)

Johtajat kokivat organisaatioidensa olevan ketteriä ja työntekijöidensä toimineen kriisissä joustavasti. Johtajat puhuivat viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä sekä avoimuudesta. Useat johtajat kokivat hyödyntävänsä Sengen mallista neljää lokeroa. Yksilötason kyvykkyydet tulevat esiin tuntemalla työntekijänsä vahvuudet sekä heikkoudet. Useimpien haastateltavien johtamisessa korostuivat itseohjautuvuus sekä verkostoituminen. Yhteiset ajatusmallit näkyivät yrityksien avoimessa keskustelu-, luottamus ja vuorovaikutussuhteissa. Yrityksessä jaettiin johtajien mukaan käsitys yhteisestä visiosta, joka sisälsi samankaltaiset tavoitteet ja päämäärät organisaation sisällä. Johtajat näkivät tiimissä toimimisen, yhteisöllisyyden sekä asiantuntijuuden jakamisen osaksi työkuultuuria, varsinkin kriisin aikana. Ainoa ero oppivan organisaation mallin kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen oli systeemiajattelu käytännössä. Muutostilanteissa tavoitteiden pilkkominen tarkoittaa käytännössä sitä, että rakennetaan rappuset, joita pitkin kivutaan haluttuun suuntaan eikä korkealle tarvitse päästä kerralla. Pilkkomisen seurauksena ei välttämättä nähdä enää kokonaisuuksia, johon puolestaan systeemiajattelu pohjautuu. Näin ollen yrityksiltä on saattanut jäädä kokematta kriisin aikana aidot innovatiiviset ratkaisut. Toimintaa on muokattu kriisin jälkeiseen toimintaympäristöön sopivaksi, mutta varsinaisia uusia innovatiivisia keksintöjä tai toimintamalleja ei saavutettu.

Johtajat eivät kokeneet kriisin aikana toimineen ”vahvan johtajuuden” olleen kuitenkaan työntekijöiden vanhanaikaisiksikin koettua käskyttämistä, sillä pahimmassa tapauksessa työntekijän energia kohdistuu sanktioiden välttämiseen ja näin ollen poistaa omaaloitteisuutta, toteaa myös Malkamäki (2017, s. 142.) Tulevaisuuden johtajan tulee löytää keinot jalkauttaa tavoitteet osallistamalla ja käyttämällä aktiivista vuorovaikutusta, sekä antaa työntekijöille mahdollisuus itsensä johtamiseen. Vallan valuttaminen sopivassa määrin työntekijöille itselleen, saa heidät tuntemaan olonsa tärkeämmiksi. Vastuu työtehtävien tekemisestä etänä antaa vapauden käyttää esimerkiksi lounas- tai kahvitaun pienelle happihippelylle, joka puolestaan tehostaa työntekoa ja tauottaa päivää.

Yrityskulttuuri on hyvä työkalu muutoksen johtamisessa. Ihmisten toiminta ja oletukset muuttuvat toiminnan kautta. Joskus kulttuurin muutokseen vaaditaan strategian, mission tai organisaatorakenteen muutosta. On hyvä myös miettiä asiakkaiden,

osakkeenomistajien sekä työntekijöiden tarpeita kokonaisuutena. Hyvä johtaja näyttää esimerkillään yritykselle tärkeät asiat, luo toiminnallaan luottamusta sekä osoittaa ihmisten ja asioiden kanssa tunneälyä. Tällainen toiminta sopii yhteen Pihan (2017, s. 158–159) näkemysten kanssa, sillä johtajan toiminta luo pohjan yrityksen kulttuurille.

Kriisitilanteen johtamisessa oli tutkimusaineiston mukaan merkitystä uran pituudella. Pääsimpään työuraa tehneet kokivat kriisijohtamisen helpoksi, eikä kriisillä ollut omaan toimintaan negatiivisia vaikutuksia, pikemminkin se koettiin omien vahvuuksien käyttämisenä. Johtamista tulee opiskella, omaa johtamistyyliään tutkia ja muokata, mutta hyvällä johtajalla on myös kilometrejä takana. Kokemus luo varmuutta, rauhallisuutta ja vakautta. Kukaan ei ole seppä syntyessään, vaikka lahjakas olisikin. Johtamistakin siis tulee harjoitella. Kriisin aikana korostui tutkimusaineistosta myös johtajuuden eroja. Kriisi vaatii rohkeaa ja vahvaa johtajaa sekä ongelmanratkaisukykyä epävarmoissa olosuhteissa. Muutos puolestaan edellyttää johtajalta motivointia, osaamisen kehittämistä sekä vuorovaikutusta. Muutosjohtajuus on tänä päivänä hyvää arkipäiväistä johtamista, sillä muutosstiheys on arkistanut muutosjohtamisen määritelmää.

Tutkimusaineistosta tuli ilmi myös Laurilan (2017, s. 34) kohtaama ristiriita, jossa ihmistenjohtajat johtavat asioita, kun taas asiajohtajat johtavat ihmisiä. Johtajuudessa onkin tärkeää johtaa ihmisiä ja asioita, sillä nämä tukevat ja täydentävät toisiaan ja tekevät pohjan johtamiselle. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että mitä enemmän johtajilla on kokemusta ja korkeampi asema, sitä paremmin he ymmärsivät ihmisiä ja sen miltä johtajuuden tulisi tulevaisuudessa näyttää. Lähiesimiesten näkemys koostui asioiden johtamisesta ja yritystoiminnan kokonaiskuva oli suppeampi.

7.4 Pohdinta

Muutosjohtaminen kriisissä käsittelee johtamisen sävyjä kriisi- ja muutostilanteissa. Kriisi toi mukanaan muutoksia, joten se toimi kimmokkeena monille jo pitkään haudetuille muutoksille, kuten digitalisoituminen. Se jopa pakotti yritykset muuttamaan

toimintaa kulutuskäyttäytymisen myötä esimerkiksi kivijalkakaupoista verkkokauppoihin. Muutosjohtamista on tutkittu paljon ja muutosprosessin lainalaisuudet ovat yksinkertaisuudessaan valmistelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen. Kriisi toi kuitenkin muutoksen yritysten toimintaan ns. pakotetusti ja johtaminen olikin moniulotteisempaa kuin kriisi- tai muutosjohtamisen perinteisissä lainalaisuuksissa.

Muutosjohtajan tulee olla kriisistä huolimatta vahva sekä rohkea. On löydettävä itseltään tiettyjä kovia piirteitä, jotka auttavat kriisissä. Vaikka muutoksessa työntekijät alkavat kaivella kokemusmuistiaan, niin kriisin vauhdittamana muutokset soljuvat lähestulkoon ilman vastarintaa. Vaikka yhteiseksi työkaluksi muutos- ja kriisijohtamiselle havaittiin viestintä, löytyi sen käytöstä kuitenkin eroja. Tavanomaisissa muutostilanteissa viestinnässä annetaan pelivaraa avoimelle tulkinnalle, jotta kuulija pystyy muokkaamaan tästä omannäköisensä (Rutten & Flory, 2020 s. 2.) Kriisin aikana muutostilanteisiin ei ole annettu kuulijalle pelivaraa tulkinnasta, vaan viestintä on ollut läpinäkyvää, faktapohjaista sekä toistuvaa. On myös haluttu viestiä ja antaa kuva, että kriisistä ja muutoksesta huolimatta henkilöstön takana seisoo vahva ja rohkea johtaja. Johtaminen voidaan tämän tutkimuksen mukaan määritellä toiminnaksi, joka hyödyntää johtajuuden eri ulottuvuuksia sujuvasti vallitsevasta tilanteesta riippuen. Muutosjohtaja ei välttämättä ole kriisitilanteessa parhaimmillaan, mutta osaa hyödyntää kriisiä edistääkseen muutoksia sekä kehittääkseen organisaatiotaan. Tässä tutkielmassa vahvistui myös käsitys siitä, että kriisejä ei kannata pelätä liikaa, sillä jos kriisi ei kaada yritystä, se vahvistaa sitä.

Tutkielman viestinä johtajille on se, että he ymmärtäisivät johtamisen ulottuvuuksia sekä oppivan organisaation mallia vielä syvemmin. Niin kuin tutkimuksessa todettiin, johtajan tulee olla vahva, mutta myös luottaa omiin työntekijöihin. Nyt on aika muuttaa johtamistyyliä yleisesti ja alkaa luottamaan omiin työntekijöihin. Kuten tutkimusaineistossa tuli ilmi: vallan valuttaminen sopivassa määrin työntekijöille itselleen, saa heidät tuntemaan olonsa tärkeämmiksi. Mikäli uskalletaan luottaa, eli annetaan valta ja vastuu yksilöille kasvaa ja kehittää itseään työntekijöinä, päästään parhaassa tapauksessa johtamaan kunnianhimoista, ketterää ja muutoksiin positiivisesti

suhtautuvaa organisaatiota. Silloin johtajan aika ei kulu pelkästään mitattavien asioiden tutkimiseen vaan voidaan aidosti luoda uutta. Kriisi toimi siis myös sparraajana uudelle luottamukselliselle ilmapiirille.

7.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvio on tärkeä osa tutkimuskäytäntöjä. Lukijan tulee ymmärtää, mitkä ratkaisut ovat tutkimuksen perustana (Hirsjärvi ja muut, 2009 s. 233) sekä huomioida tutkijan objektiivisuus suhteessa käytettyihin tutkimusasetelmiin ja menetelmiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98). Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista sekä aineiston tarpeellinen rajaus sekä huolellinen dokumentointi. (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 232; Kurunmäki, 2007, s. 86–87.) Luvussa 5 esittelen tutkimuksessa hyödynnetyn tutkimusmenetelmän, aineiston keruun sekä analysoinnin. Kyseisessä luvussa käytiin läpi myös laadullisen tutkimuksen peruskäsitteet, joilla tarkoitan tutkimuksen yleistettävyyttä sekä tutkijan vuorovaikutussuhteita havaintojen kanssa. (Puusa & Juuti, 2020, luku 4.) Yleistettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksen tulokset ovat nähtävissä myös muualla kuin tutkitussa tapauksessa, eli tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole löytää yleistettävissä olevaa ilmiötä, vaan luoda lukijalle monipuolinen ja perinpohjainen näkemys ilmiöstä syvällisen ymmärryksen avulla. (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 181–182.) Tutkimuksen luotettavuudessa tulee huomioida myös tutkijan objektiivisuus ja vuorovaikutus havainnon kanssa, sillä havaintojen tulkinnan taustalla on tutkijan ennako-oletukset. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98; Puusa ja Juuti, 2020, luku 4.) Näin ollen toisen tutkijan tulkinnat kyseisestä tutkimuksesta voisi hieman poiketa tutkijan ennako-oletusten vuoksi. Tutkimukseeni osallistui kahdeksan eri toimialan johtajaa sekä esimiestä, joten tutkinnan tuloksia ei voi yleistää sopivaksi kaikkiin yrityksiin eikä edes tiettyyn toimialaan.

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan mitata saturaation avulla, joka viittaa aineiston syvyyteen ja kylläisyyteen. Kylläisyydellä tarkoitetaan sitä, että haastattelujen määrä on

silloin riittävä, kun tutkimusongelman näkökulmasta uutta tietoa ei enää tule, vaan samat asiat alkavat toistumaan haastatteluissa. (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 182.) Tutkimuksen näkökulmasta aineisto oli riittävä, sillä haastatteluissa korostuivat pääteemat, vaikkakin jokainen haastateltavista toi tutkimukseen oman näkökulmansa ja sen myötä jotain uutta. Tämä johtui pitkälti siitä, että haastateltavina oli johtajia sekä esimiehiä erilaisilta toimialoilta sekä erikokoisista organisaatioista. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen oli nähtävissä tietyt teemat, jotka toistuivat myös lopuissa haastatteluissa. Näin ollen uutta tietoa tutkimusongelman näkökulmasta ei tullut, vaikkakin jokaisen omat kokemukset kriisistä sekä sen vaikutuksista omaan johtamiseen toivat lisäarvoa tutkimukseen.

Tutkimuksen luotettavuus perustuu myös tutkijan objektiivisuuteen, sillä tutkija valitsee haastateltavat, käytetyn aineiston sekä sen analysoinnin ja tekee johtopäätökset tulkin-taan varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 183–184.) Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimusongelmaa sekä synnyttää vuorovaikutusta tutkittavan ilmiön kanssa, jonka vuoksi tutkimuskohteeksi valikoituukin usein tutkijalle jo ennestään kiinnostava aihe. (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 181; Puusa & Juuti, 2020, luku 4.) Tutkimuksen luotettavuus paranee myös silloin, kun tutkijalla on valmiudet valita tutkimuksen näkökulmasta sopiva kohderyhmä sekä ankkuroida tulkinntat aineistoon. (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 232–233; Nikander, 2010 s. 433.) Tämän vuoksi, ennen temahaastatteluiden aloittamista, kartoitin kaikki tutkimukseen ilmoittautuneet haastateltavat, että ne varmasti soveltuvat tutkimukseeni. Haastateltavien kartoituksessa kävimme läpi, että heidän nimensä, eikä myöskään organisaation nimi tule esiin tutkimuksessa. Myös haastatteluiden alussa kertosimme anonyymin vastuksen sekä pyysin erikseen, että he eivät paljasta haastatteluissa yrityssalaisuuksia.

Tämän tutkimuksen metodologia perustui hermeneuttiseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvemmin. (Routio, 2020.) Tutkimuksessa perehdyttiin kriisin vaikutuksiin yrityksen, liiketoiminnan, johtajuuden sekä ennen kaikkea muutoksen näkökulmasta. Lukijan kokemusta on haluttu rikastuttaa myös

haastatteluiden suorilla lainauksilla, jotta lukijalla olisi mahdollisuus tarkastella ilmiöitä heidän kokemusten kautta. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.233.) Tulkinnat havainnoista perustuvat tutkijana esiyymmärrykseeni aiheesta, joka heijastuu myös tulkinnoissa. (Routio, 2020.)

7.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa on tutkittu muutosjohtamista kriisitilanteessa johtajien näkökulmasta. Olisi hyvä tutkia myös, miten työntekijät ovat kokeneet kriisissä johtamisen sekä miten he ovat kokeneet kriisin tuomat muutokset? Varsinkin, jos muutos on ollut jo aiemmin työn alla ja oma suhtautuminen asiaan ennen kriisiä on ollut negatiivinen? Voisi olla mielekästä tuoda myös esiin työntekijöiden näkemyksiä vahvojen johtajien piirteistä, sekä minkälaista johtajuutta he olisivat kaivanneet kriisin aikana. Etätyöstä on myös tulossa uusi normaali, joten etäjohtamisen haasteita olisi myös mielenkiintoista tutkia lisää.

Syväluotaavamman tutkimuksen nykyisestä aiheesta, muutosjohtamisesta kriisitilanteessa, voisi saada siten, että valikoi tietyn toimialan tai rajaa esimerkiksi tietyn alueen. Kriisi on koetellut toimialojen lisäksi myös alueita eri tavoin, sillä rajoitukset riippuvat siitä onko alue perus- vai kiihtymistilanteessa tartuntojen suhteen. Vaihtoehtona olisi myös rajata tutkimuksen aihe yhteen isompaan organisaatioon ja käydä kriisitilanteessa käytetyt askelmerkit yksityiskohtaisesti läpi, miten me tämä kriisi hoidettiin?

Lähteet

Avery, G., Bell, A., Hilb, M. & Witte, A. E. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. SAGE Publications

Coombs, T. (2007). *Crisis management and communications*. Institute for Public relations. Noudettu 2020-09-09 osoitteesta <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

Dalcher, D. (2020). Leadership in times of crisis: What's different now? *PM World Journal*. Noudettu 2021-03-02 osoitteesta <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/05/pmwj93-May2020-Dalcher-leadership-in-times-of-crisis.pdf>

Dirani, K., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. & Gunasekara, N. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Taylor & Francis online*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014) *Monenlainen tapaustutkimus*. Noudettu 2021-01-16 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, J., Fjäder C. & Himberg K. (2018). *Turvallinen Suomi 2018: Tietoja Suomen kokonaisturvallisuudesta/ 2018*. Noudettu 2020-07-29 osoitteesta https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/01/Turvallinen_Suomi_2018.pdf

Fernandez, A. & Graham, P. (4.4.2020). *University of Phoenix. Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19*. Noudettu 2021-03-01 osoitteesta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jls.21684>

Forster, B., Patlas, M. & Leca, M. (12.5.2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. Canadian Association of Radiologists Journal. Noudettu 2021-03-02 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0846537120926752>

Freystätter, H. & Mattila, V-M. (2011). Finanssikriisin vaikutuksista Suomen talouteen. Suomen Pankki. Noudettu 2020-09-09 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:bof-20140807703>

Guillen, M. F. (1994). The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models. Mit Sloan Management review. Noudettu 2020-09-11 osoitteesta <https://sloanreview.mit.edu/article/the-age-of-eclecticism-current-organizational-trends-and-the-evolution-of-managerial-models/>

Harju, K. (2010). Tiukat paikat: Johtamisen tulikokeita. WSOYpro.

Henricks, M., Young, M. & Kehoe, E.J. (2020). Attitudes toward Change and Transformational Leadership: A Longitudinal Study. Taylor & Francis online. Vol. 20, Issue 3. (s. 202–219). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14697017.2020.1758529>

Henriksson, M., Godfrey, J., Malik, J. & Bartlett, R. (2020). Leadership during the COVID-19 crisis: How did we do and how can we do better? BMJ Leader. Noudettu 2021-03-02 osoitteesta https://bmjleader.bmj.com/content/leader/4/Suppl_1/A51.1.full.pdf

Hietala, K. & Kaivanto, K. (2020). 101 kysymystä ja vastausta henkilöstöjärjestelyistä yrityksen muutos- ja poikkeustilanteissa. Alma Talent Oy.

Hiltunen, A. (2012). Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Alma Talent Oy.

Hiltunen, A. (2015). Johtamisesta. Noudettu 2020-07-21 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/FAGBCXHUG#kohta:Johtamisesta\(\(20\)/piste:b7](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/FAGBCXHUG#kohta:Johtamisesta((20)/piste:b7)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. 18. painos. Kustannusyhtiö Tammi.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. (2019). Ajatteleva johtaja: Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin. Alma Talent.

Huttunen, T. (2018). Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Noudettu 2020-07-23 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/johdetaan-yhdessa-2018#kohta:Laajemmat\(\(20\)kokonaisuutokset\(\(20\)starttaavat\(\(20\)johtajien\(\(20\)p\(\(f6\)yhdiss\(\(e4\):Viestint\(\(e4\)\(\(20\)muutoksessa\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)muutoksen\(\(20\)viestint\(\(e4](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/johdetaan-yhdessa-2018#kohta:Laajemmat((20)kokonaisuutokset((20)starttaavat((20)johtajien((20)p((f6)yhdiss((e4):Viestint((e4)((20)muutoksessa((20)((2013)((20)muutoksen((20)viestint((e4)

Issah Mohammed (2018). Change leadership: The Role of Emotional Intelligence. Sage Journals.
<https://doi.org/10.1177/2158244018800910>

Jabe, M. (2017). Erialaisten ihmisten johtaminen. Noudettu 2020-07-21 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erialaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erialaisten((20)ihmisten((20)johtaminen)

Jalasvuori, M. (2020). Virus: kosmoksen kapellimestari. Docendo Oy.

Jordan-Meier, J. (2011). Four Stages of Highly Effective Crisis Management. Noudettu 2020-8-17 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=681296>

Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. Noudettu 2020-08-29 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus.

Järvinen, P. (2005). Ammattina esimies. Alma Talent.

Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent.

Karasneh, R., Al-Azzam, S., Muflih, S., Soudah, O., Hawamdeh, S. & Khader, Y. (2021). Media's effect on shaping knowledge, awareness risk perceptions and communication practices of pandemic COVID-19 among pharmacists. *Sciencedirect*. Vol. 17, No 1. (s. 1897–1902).
<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.04.027>

Kayes, D. C. (2019). Are you ready to lead in a crisis? *Organizational Dynamics*. Vol. 48, 2. (s. 1–7). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.003>

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.

Kortesuo, S. (2016). Riko lasi hätätilanteessa: kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Noudettu 2020-07-29 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/amattikirjasto/teos/riko-lasi-hatatilanteessa-2016#kohta:Sis\(\(e4\)llyys](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/amattikirjasto/teos/riko-lasi-hatatilanteessa-2016#kohta:Sis((e4)llyys)

- Kosonen, L. (2021). YLE: Kuopiossa voitaisiin tehdä koronarokote kaikille suomalaisille parissa kuukaudessa – Seppo Ylä-Herttualalla saattaa olla käsissään voittamaton virusase. Noudettu 2021-01-16 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11728454>
- Kotter, J & Rathgeber, H. (2008). Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro Helsinki.
- Kurunmäki, K. (2007). Vertailu. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito. (s. 74–92). Gaudeamus.
- Lagowska, U. (2020). Leadership under Crises: A Research Agenda for the Post-COVID-19 Era. *Brazilian Administration Review*. Vol. 17, 2.
<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200062>
- Lamassaari, T. (2014). Muutos kuntaorganisaatiossa: tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta [väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen Yliopisto]. Lutput. Noudettu 2020-08-29 osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/96541/Timo%20Lamassaari%20v%C3%A4ikk%C3%A4ri%20A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. Univaasa. Noudettu 2020-08-29 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf
- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Talentum
- Lindell, J. (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. Osuva. Noudettu 2020-08-29 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7606/isbn_978-952-476-745-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Malkamäki, K. (2017). Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus- tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. [väitöskirja, Itä-Suomen Yliopisto]. Erepo. Noudettu 2020-08-30 osoitteesta https://publications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä: Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämistä asiantuntijaorganisaatioissa [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. Univaasa. Noudettu 2020-09-01 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf
- Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvaara, J. 2010. Haastattelun analyysi. (s. 432–445.) Tampere: Vastapaino.
- Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy
- Piha, K. (2017). Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent.
- Ponteva, K. (2009). Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa [väitöskirja, Tampereen Yliopisto]. Trepo. Noudettu 2020-08-30 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66506/978-951-44-7768-3.pdf?sequence=1>
- Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. 1 painos. Sanoma Pro.
- Ponteva, K. (2012). Muutoksessa. Alma Talent. Noudettu 2020-08-12 osoitteesta [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20)))

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Pyyny, H. (2018). Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa [väitöskirja, Lapin Yliopisto]. Lauda. Noudettu 2020-08-29 osoitteesta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63260/Pyyny_Heidi_ActaE_237.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pöysä, J. (2020). Björn Wahlroos ja Erkki Liikanen purkivat vuoden 2008 finanssikriisin tuoreeltaan: ”Tämä on tullut shokkiaaltolina, joilla on ollut vähän erilaisia lähtökohtia”. Kauppalehti, Optio. Noudettu 2021-03-21 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/bjorn-wahlroos-ja-erkki-liikanen-purkivat-vuoden-2008-finanssikriisin-tuoreeltaan-tama-on-tullut-shokkiaaltolina-joilla-on-ollut-vahan-erilaisia-lahtokohtia/dd4aadb-f22c-4aab-a100-780ec0ad54c0>

Rao, M. S. (2021). Valparaiso University business. Action Steps to Overcome Organizational Crisis. Noudettu 2021-03-21 osoitteesta <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1351&context=jvbl>

Rapeli, M. (2017). The Role of Social Work in Disaster Management in Finland [väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto]. Noudettu 2020-09-01 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55926/978-951-39-7227-1_vaitos02122017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Routio, P. Hermeneuttinen tulkinta. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. Noudettu 2021-03-27 osoitteesta http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/120_kirjallisuus.html#herm

- Rutten, K. & Flory, M. (2020). Journal of Organizational Change Management. Emerald insight, vol. 33 issue 4. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JOCM-11-2019-0333>
- Seeck, H. (2009). Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena [tutkimusraportti 37, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland]. Noudettu 2020-09-01 osoitteesta http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck_kriisit_ja_tyoyhteisot_2009.pdf
- Senge, M. (2006). The fifth discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation. Random House UK Business Books.
- Signh, S.K. (2020). Cost Management. Boston s. 16-19. Noudettu 2020-08-28 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/2417372431/41410C607514436PQ/6?accountid=14797>
- SITRA. Megatrendit. Noudettu 2021-05-03 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. Noudettu 2020-09-01 osoitteesta <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>
- Sundvik, L. (2006). Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita.
- Surakka, T. (2018). Eläköön johtajuus: pomottaminen on kuollut. Decanet Oy, Espoo. 1. painos.

- THL. (2020) Infektiotaudit ja rokotukset. Noudettu 2020-09-28 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selko-kielalla>
- THL. (2020). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Noudettu 2020-09-28 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/ajankohtaista/koronan-vaikutukset-yhteiskuntaan-ja-palveluihin>
- Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksessa oppiminen: etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. [väitöskirja, Tampereen Yliopisto]. Trepo. Noudettu 2020-08-29 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf?sequence=1>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Noudettu 2020-09-06 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Turtio, T. (2017). Paha johtaminen. Noudettu 2020-07-21 osoitteesta [https://kauppamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/paha-johtaminen-2017#kohta:\(\(20\)Paha\(\(20\)johtaminen](https://kauppamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/paha-johtaminen-2017#kohta:((20)Paha((20)johtaminen)
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä [väitöskirja, Lapin Yliopisto]. Noudettu 29-08-2020 osoitteesta https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/111011-loppuraportti-acta238_sisaltoebook.pdf/f715e609-687a-4779-9656-bd296b8f0435

Valtioneuvosto (2020). Exit- ja jälleenrakennustyöryhmän 1. vaiheen raportti: KORONAKRIISIN VAIKUTUKSET JA SUUNNITELMA EPIDEMIAN HALLINNAN HYBRIDISTRATEGIAKSI. Noudettu 2020-07-29 osoitteesta https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/21411573/VN_2020_12.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Noudettu 2020-08-18 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/978951377>

Liitteet

Liite 1. Muutosjohtamisen tutkimuksia

Tekijä	Tarkoitus	Menetelmä	Tulokset
Laurila M. (2017)	Esimiestoiminta muutoksessa.	Tutkimusaineisto on kerätty 127 henkilöltä.	<u>Hyvä ihmisten johtaminen</u> voi auttaa muutosten toteuttamisessa sekä henkilöstön sopeuttamisessa.
Lindell Juha (2017)	Kompleksisuus ja sen vaikutus muutosjohtajuuteen?	Tutkimus pohjautuu 4 eri artikkeliin.	Se mitä muutosjohtajuudelta vaaditaan, riippuu pitkälti ilmenevistä ongelmista ja kyvystä ratkaista nämä. <u>Systeemiajattelu.</u>
Pyöney Heidi (2018)	Muutosten merkitystä työntekijän sitoutumisessa?	Tutkimuksessa on käytetty kokemuksen tutkimisen menetelmää.	<u>Vuorovaikutus sekä osallistaminen</u> edistävät sitoutumista ja yhteisöllisyyttä ja näin ollen edistävät muutostilanteita.
Vakkala Hanna (2012)	Mikrotason henkilöjohtamisen voimavarat muutostilanteissa.	Monimenetelmällisyys. Laadullisina menetelminä ryhmä- ja yksilohaastattelut.	Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on <u>henkilöstövoimavarojen inhimillinen johtaminen.</u>
Lammasaari T. (2014)	Muutosprosessia johtamisen ja muutoksen kontekstista.	Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus ja analyysi.	<u>Muutoksessa johtaminen ei saa olla missään vaiheessa pelkästään asia- tai henkilöjohtamista, vaan näiden yhdistelmä.</u>
Juppo Virpi (2011)	Määritellään ideaali muutosjohtaja.		Muutosjohtajan ominaisuuksiksi valikoitui <u>ilmaisuu- ja vuorovaikutustaidot, rohkeus, uskottavuus, heittäytymiskyky sekä luottamus.</u>
Tikkamäki Kati (2006)	Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä.	Kenttätutkimus, tutkimusjaksot sekä tutkijavierailu.	Tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiltä vaadittiin sopeutumiskykyä ja muutoshalukkuutta jatkuviin muutoksiin sekä <u>oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistähtoa.</u>
Ponteva Katariina (2009)	Yhteydet samaistumisen ja vieraantumisen ja vieraantumisen ilmiöille muutoksissa.	Menetelmänä on tapaustutkimus. Puolistrukturoidut haastattelut.	Koska muutokset ovat organisaatioissa arkipäivää, voisi sitä konkreettisesti helpottaa osallistamalla työntekijät muutokseen (samaistumisen ja irtaantumisen nelikenttä).

Malka- mäki Kirsti (2017)	Muutoksen heijastukset luottamukseen organisaation sisällä.	Empiirinen tutkimus sisältää esimiesten haastattelut sekä kirjalliset kertomukset.	Selkeä johtamisjärjestelmä sekä johtamisote tuovat lisäarvoa organisaation sisällä. Luottamus perustuu vuorovaikutteiseen yhteistyöhön.
---------------------------------	---	--	---

Liite 2. Haastattelukysymykset

Sukupuoli

Ikä

Koulutus

Ammattinimike/asema

Alaisten lukumäärä

Työskentelyvuodet nykyisessä asemassa?

1. Miten kriisi on kosketanut yrityksenne toimintaa?
 - Vaikutus henkilökuntaan?
 - Vaikutus liiketoimintaan?
 - Sidosryhmät?
 - Asiakasryhmät?
 - Mikä yllätti?

2. Mitä kriisissä opittiin muutosjohtamisen näkökulmasta?
 - Mitä on opittu muutosjohtamisen ja kriisijohtamisen näkökulmasta meneillään olevasta tilanteesta?
 - Jos on jotain opittu, mitä on päätetty muuttaa johtamisessa ja toiminnassa?

3. Miten on päätetty muuttaa toimintaa johtamisen näkökulmasta, jotta kriiseihin pystytään jatkossa varautumaan paremmin?
 - Valmiussuunnitelma?
 - Kriisisuunnitelma?

4. Miten vaikutti SINUUN ja omaan johtajuuteen?