



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

**Raimo Korhonen
KORONAPANDEMIAN JOHTAMINEN
SUOMESSA TOISEN AALLON AIKANA**

**Henkilöjohtamisen maisteriohjelma
Pro-gradu-tutkielma**

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO

Kauppateieteellinen tiedekunta

Tekijä	Raimo Korhonen
Tutkielman nimi	Koronapandemian johtaminen Suomessa toisen aallon aikana
Ohjaaja	Professori Niina Koivunen
Tutkinto	Kauppateieteiden maisteri
Koulutusohjelma	Henkilöjohtamisen maisteriohjelma
Valmistumisvuosi	2021
Sivumäärä	64

TIIVISTELMÄ

Tutkielman aiheena on korona-epidemian johtaminen Suomessa syksyllä 2020, jolloin ns. toinen aalto epidemiassa alkoi. Yhteiskuntamme on varautunut kriiseihin, mutta nyt se ei osannut varautua nopeasti epidemian puhkeamiseen Suomessa. Korona-epidemia antoi kuitenkin mahdollisuuden seurata päättäjien ja poliitikkojen johtamistoimia epidemian hallinnassa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista dokumenttianalyysia. Tämän menetelmän pääajatus on kerätä tietoa tutkittavasta asiasta lehtileikkeistä, erilaisista julkaisuista, uutisista ja internetistä. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin Helsingin Sanomista (sanomalehti) ja Valtioneuvoston (maan hallitus) sekä Thl:n (Terveystieteiden - ja hyvinvoinnin laitos) nettisivuilta noin kolmen kuukauden ajalta syksyllä 2020. Tutkimuksen tietolähteenä käytettiin myös johtamisen ja julkisjohtamisen sekä viestinnän kirjallisuutta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kvalitatiivisen dokumenttianalyysin avulla, miten johtaminen ilmenee koronaepidemian hoidossa ns. toisen aallon aikana Suomessa.

Tutkimuksen tulos osoitti selvästi ne tavat, joilla johdetaan epidemian vastaisia toimia Suomessa. Poliitikoilla on aina mahdollisuus vaikuttaa kriiseihin lainsäädännön avulla. Suomessa päättäjät valitsivat kuitenkin johtamiskeinoikseen erilaiset rajoitukset, määräykset ja suositukset sekä myöhemmin rokotteet ja riittävän rokotuskattavuuden saavuttamisen kansan keskuudessa. Tutkielmasta selvisi viranomaisten päättäväisyys epidemian hoidossa, toimiva viranomaistiedottaminen, kansalaisten velvollisuudet ja turvallisuuden kuuluminen kansalaisoikeuksiin sekä byrokratian näkyminen hallinnossa horisontaalisella tasolla. Tutkimuksen pääteemoiksi nousivat, **terveys, turvallisuus ja talous**.

Avainsanat: kriisijohtaminen, julkisjohtaminen ja viestintä

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	2
1.1 Johdatus aiheeseen	2
1.2 Tutkimuksen tavoite	4
1.3 Tutkimusmenetelmä	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2. JOHTAJUUS KRIISITILANTEESSA	6
2.1 Kriisi	6
2.2 Johtajuus	9
2.3 Julkinen johtaminen	13
2.4 Kriisijohtaminen	14
2.5 Viestinnän merkitys kriisissä	17
3. TUTKIMUSMENETELMÄ	20
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	20
3.2 Dokumenttianalyysi	21
3.3 Tutkimusaineisto	22
4. AINEISTON ANALYYSI	33
4.1 Kriisijohtaminen	34
4.1.1 Tilannejohtaminen	42
4.2 Julkisjohtaminen	43
4.2.1 Terveysthuollon varautuminen ja johtaminen häiriötilanteessa	47
4.2.2 Valtioneuvoston ydin ja korona-kriisin aikainen kriisijohtaminen Suomessa	50
4.3 Viestintä	52
4.3.1 Kriisiviestintä	55
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	58
LÄHDELUETTELO	62

1. JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Tällä hetkellä yhteiskuntamme ja koko maailma on korona-pandemian vallassa. Tämän viruksen aiheuttamien terveyshaittojen ehkäiseminen koskee lähes kaikkia maailman valtioita, sillä viruksen ilmaantuminen ja leviäminen maailman laajuiseksi pandemiaksi on tapahtunut nopeasti. Jokainen pandemiaa kärsivä maa pyrkii estämään sen leviämisen kaikin käytettävissä olevin keinoin omalla maaperällä. Vastaavanlainen pandemia on koettu viimeksi 1900-luvun alussa, kun ns. espanjan tauti levisi maailmalla.

Epidemian puhjettua jossakin valtiossa, syntyy sinne nopeasti kriisitilanne. Taudin leviämisen estäminen vaatii nopeita johtamistoimia, tällöin voidaan jo puhua kriisijohtamisesta. Päätöksiä pitää tehdä nopeasti ja yleensä paineen alla. Tällöin tarvitaan johtajaa tai johtajia, jotka ottavat tilanteen hallintaansa nopeasti ja päättäväisesti. Johtaminen kriiseissä ei ole vain yhden johtajan toimia, vaan johtaminen tapahtuu yleensä työryhmissä ja tiimeissä, joihin kuuluu asiantuntijoita ja politikkoja sekä ammattijohtajia.

Yhteiskuntamme on varautunut erilaisiin kriiseihin perustamalla jo valmiiksi kriisiryhmiä pelastuslaitosten, poliisin, rajavartiolaitoksen ja puolustusvoimien piiriin, mutta äkillisten tapahtumien, kuten terveyden suojaamiseksi, ei ole vakituisia organisaatioita valmiina. Suomessa kyetään kuitenkin niitä tarvittaessa nopeasti perustamaan.

Koronapandemia pääsi yllättämään koko maailman vuoden 2020 aikana nopeudellaan ja laajuudellaan. Vuosikymmeniä sitten kriisit jäivät usein paikallisiksi, nykyään ne tulevat nopeasti koko maailmaa koskeviksi. Globaalisuus on muuttanut kriisien luonnetta ja niiden leviämisen nopeus on tehnyt niistä vaikeammin hallittavia ja monimutkaisempia. Nykyään liikkumisen helppous ja edullisuus ovat nopeuttaneet kriisien laajenemista. Tieto kriiseistä on nopeutunut, voimme seurata tapahtumia lähes reaaliajassa eri tiedotusvälineistä.

Kriisejä on nykyään monenlaisia ja monen tasoisia, yhteistä niille on kuitenkin äkkiä tapahtuvat muutokset ja siitä seuraava erityisen vaikea tilanne. (Tieto jätti, 1986, 1031) Mainitut tekijät tekevät kriisijohtamisen tarkastelun erityisen mielenkiintoiseksi. Opiskelen pääaineena johtamista ja siinä minua kiinnostaa erityisesti kriisijohtaminen, joka eroaa ns. normaalin tilanteen johtamisesta nopeudessa, vaikuttavuudessa ja ajoituksessa.

Johtajan rooli korostuu kriiseissä. Kriisijohtajalta vaaditaan päättäväisyyttä, tilannenopeutta, yhteistyökykyä ja itseluottamusta muutamia kykyjä mainiten. (Van Wart & Kapucu 2011) Kriisijohtajan on kyettävä myös nopeaan päätöksentekoon ja tarvittaessa myös delegointiin. Poikkeusoloissa tai kriiseissä eivät päde normaalit rutiinisuuritukset, kaikkien toimijoiden on pystyttävä venymään niin henkisesti kuin myös fyysisestikin. Johtajien päätöksillä saattaa olla hyvin kauaskantoiset seuraukset ja päätöksiä voidaan analysoida yleensä vasta kriisin jälkeen.

Kriisejä syntyy jatkuvasti maailmassa, hyvin usein ne jäävät kuitenkin paikallisiksi tai korkeintaan koskettavat yhtä tai kahta valtiota. Kun puhutaan kriisistä, tarkoitetaan sillä suurta onnettomuutta tai luonnonmullistusta tai jotakin hyvin ikävää tapahtumaa. Yhteiskunnallisessa kielenkäytössä kriisisanaa voidaan käyttää tarkoittamaan poliittisen elämän epävakasta tilaa, kun taas lääketieteessä kriisillä tarkoitetaan vakavan sairauden hetkeä, joka voi johtaa kuolemaan. Yhteistä näille tilanteille on hetki, joka voi kääntää tilanteen huonommaksi tai paremmaksi. (Lehtonen J, 1999,8)

Nyt tarkastelun alla olevan korona-pandemian johtaminen antaa mahdollisuuksia tarkastella kaikkea kriisiin liittyvää. Tietoa pandemiasta ja sen kehityksestä sekä sen vastaisesta toiminnasta on saatavilla runsaasti, kiitos nykyaikaisen tiedottamisen ja lisäksi saatava tieto on lähes aina reaaliaikaista.

Kriisijohtamisjärjestelmät ovat kehittyneet eri maissa historiallisten kokemusten pohjalta sopeutuen maan poliittiseen järjestelmään. Kriisijärjestelmien kehittämistä koskevat päätökset on tehty useimmiten käytännön kokemusten pohjalta. Varautuminen uhkakuviin on tehty rauhanaikaisiin tapahtumiin ja toisaalta sotiin liittyvien uhkien varalta. Kriisijohtaminen tapahtuu yleensä jo valmiina olevia resursseja hyödyntäen. (Hellenberg T, Talvitie H, Visuri P, Volanen R, 2011,13)

Suomen kriisijohtajajärjestelmä on peräisin ns. kylmän sodan ajoilta, jolloin järjestelmää kehitettiin kokonaisuutena puolustuksen periaatteelle. Silloin tilanteet määriteltiin poikkeusoloiksi, tarkoituksena oli keskittää kaikki kansakunnan voimavarat maanpuolustukseen. Perustana varautumiselle ovat olleet puolustustilalaki ja valmiuslaki. (Hellenberg J, ym. 15)

Koko maailmaan vaikuttavan pandemian torjumisen toimet koskettavat kaikkia maan asukkaita hyvin voimakkaasti. Pandemia ei vaikuta vain maiden johtamiseen, vaan myös maiden kansantalouksiin ja maailmanlaajuiseen kehitykseen. Pandemian aikana maat sulkevat rajansa, turismi vähenee merkittävästi. henkilöliikenne lähes lakkaa maiden väliltä ja monen alan taloudellinen toimeliaisuus heikkenee tai loppuu määrääjäksi kokonaan.

Nopean ja oikea-aikaisen viestinnän merkitys korostuu ja kasvaa. Kansalaiset haluavat tietoa pandemiasta. Valtiot tiedottavat erilaisista rajoituksista ja määräyksistä sekä ohjeista lähes päivittäin. Kaikki elämälle välttämättömät toimet sallitaan, mutta muuten kansalaisten elämistä voidaan rajoittaa merkittävästi.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Nyt on otollinen tilaisuus tutkia kriisijohtamista pandemian osalta Suomessa. Aineistoa on saatavilla runsaasti, joten tutkimuksen lähdeaineistovaatimus täyttynee hyvin ja myös teorian osalta kriisijohtamisesta löytyy kirjallisuutta.

- Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kvalitatiivisen dokumenttianalyysin avulla, miten johtaminen ilmenee korona-pandemian hoidossa Suomessa.

Tutkimuksen aineisto kerätään pääasiallisesti lehtiartikkeleista, rajaten keruu kuitenkin Helsingin Sanomiin, joka on levikiltään laajin valtakunnallinen lehti. Aineistoa kerätään pääasiallisesti liittyen vain ko. kriisin johtamiseen. Aineistoa hankitaan myös internetistä, etupäässä THL:n (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos) nettisivuilta ja Valtioneuvoston tilannekatsauksista, jotka ovat internetissä luettavissa. Otosten ajankohta rajataan n. kolmeksi kuukaudeksi, jotka määritellään tutkimuksen alussa. Jokaisesta lähteestä seulotaan artikkeleita kriisijohtamisesta, julkisjohtamisesta sekä johtamiseen kiinteästi liittyvästä viestinnästä. Tästä materiaalista pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymykseen, **miten johtajuus näkyy vallitsevan korona-epidemian hoidossa Suomessa?**

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen dokumenttianalyysi. Tässä menetelmässä on pääajatus kerätä tietoa tutkittavasta asiasta lehtileikkeistä, erilaisista julkaisuista, uutisista ja internetistä. Kyseessä on empiirinen tutkimus. Pääasiana on saada tilannekuva pandemian vastaisesta johtamisesta Suomessa. Apuna ilmiön ymmärtämisessä on alan kirjallisuutta, joka käsittelee kriisijohtamista ja julkisjohtamista yhteiskunnan kriisitilanteissa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen aiheena on korona-pandemian johtaminen Suomessa sen toisen aallon aikana. Tutkimuksen käytännön rakenteellinen kokonaisuus muodostuu viidestä pääkohdasta. Aluksi lukija johdatellaan aiheeseen ja esitellään tutkimustavoite ja tutkimusongelma sekä tutkimusmenetelmä.

Toisessa pääluvussa käydään läpi teorioita ja teoreettisia käsitteitä sekä erilaisia lähteitä. Tässä luvussa otetaan kantaa myös kriisijohtajan ominaisuuksiin ja median esiintymiseen kriisissä.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkimusaineistoa ja tutkimusmenetelmää, miksi juuri tämä menetelmä on valittu ja millainen tarkastelu voidaan tehdä. Neljännessä luvussa tehdään analyysia aineistosta ja selvitetään, millaisia tuloksia tutkimuksesta on saatu esiin.

Viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkimuksesta kerraten lyhyesti tutkimuksen tavoitteet ja eri vaiheet. Lisäksi pyritään selvittämään tukevatko tulokset teorialuvun väitteitä ja voiko tutkimuksen pohjalta tehdä yleistyksiä. Samalla otetaan kantaa siihen, voisiko tätä tutkimusta hyödyntää tulevissa vastaavanlaisissa tutkimuksissa ja mitä hyötyjä tästä on saatavissa.

2. JOHTAJUUS KRIISITILANTEISSA

Tässä luvussa käsitellään kriisiä, johtajuutta, julkisjohtamista ja viestintää. Kriiseistä kerrotaan millaisia ne ovat, kuinka niihin voi varautua ja kuinka niitä voi hallita. Luvussa tarkastellaan jonkin verran myös kriisilainsäädäntöä.

Johtajuutta tarkastellaan hyvin yleisellä tasolla samoin kuin eri johtajatyyppejä. Julkisen johtamisen osalta aiheina ovat julkinen johtaminen ja sen perinteinen malli sekä ns. uusi malli. Kriisijohtamisen kohdalta tarkastellaan kriisijohtajuutta ja kriisijohtajan ominaisuuksia.

Viestintää käsitellään viestinnän yleisten periaatteiden mukaisesti. Luvussa tähdennetään julkisen tiedottamisen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä totuudenmukaisuutta.

2.1 Kriisi

Kriisi sanana on peräisin kreikan kielestä (kreik. krisis) tarkoittaen päätöstä tai muutosta. Pohdittaessa yleisellä tasolla kriisiä, niin edellä mainitut seikat sisältyvät kriisiin. Kriisi johtaa yleensä muutokseen ja kriisistä selviytymiseksi on tehtävä päätöksiä. Kriisiin voidaan ajatella olevan myös käännekohta, jolloin tulevaisuuden suunta kääntyy joko parempaan tai huonompaan. Yhteiskunnallisessa kielenkäytössä kriisi-sanaa käytetään tarkoittamaan sellaista yhteiskunnallisen, taloudellisen, poliittisen tai kansainvälisen epävakauden tilaa, joka on johtamassa olennaisiin muutoksiin. (Lehtonen J, 1999, 8)

Kriisi tuo helposti mieleen jonkin suuronnettomuuden, taloudellisen romahduksen tai jonkin yhteiskuntaa kohdanneen ahdinkotilan ja se voi olla myös seuraus näistä. Lehtonen (1999) jakaa kirjassaan, Kriisiviestintä, kriisin aiheuttajat viiteen kategoriaan, onnettomuuksiin, luonnonmullistuksiin, rikoksiin ja vihamielisiin tekoihin ja yllättäviin tapahtumiin toimintaympäristössä sekä tapahtumiin jonkin organisaation piirissä ja virheisiin tai häiriöihin organisaation toiminnassa. Samalla voidaan myös todeta se, etteivät kaikki onnettomuudet johda kriiseihin ja näin itse kriisi jää syntymättä. Poliitikassa voi havaita sellaisia tilanteita, joissa on selvät kriisin ainekset, mutta kriisi jääkin syntymättä.

Yhteiskunta on varautunut kriiseihin perustamalla erilaisia organisaatioita ja laitoksia ehkäisemään ja tarvittaessa toimimaan vahinkojen välttämiseksi. Jo muinaiset esi-isämme varautuivat petoeläimiä vastaan puunuijilla ja kiviaseilla.

Tällaisia kriisin hallintaan ja ehkäisyyn erikoistuneita toimijoita ovat poliisi, palokunnat, rajavartiolaitos, puolustusvoimat ja erilaiset vapaaehtoisuuteen perustuvat järjestöt, kuten esimerkiksi Suomen Punainen Risti (SPR).

Varautuminen sanana tuo mieleen helposti ja nopeasti varautumisen sodan uhkaa vastaan. Tästä on konkreettinen osoitus halu pitää yllä riittävän suuria puolustusvoimia. Mutta varautuminen on muutakin. Se tarkoittaa nykyään niitä hallinnon ja elinkeinoelämän tai jopa yksittäisen kansalaisen toimenpiteitä, joilla varmistetaan yhteiskunnan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa turvallisuustilanteissa. Varautumista pidetään aina osana yhteiskunnan normaalia toimintaa (Parmes R, Frösen K, Koivukoski J, Liskola K, Mäkinen K, Piispanen M, Ristiniemi J, Söder J, 2007,31)

Normaalioloissakin voi tapahtua häiriötilanne, joka on yleensä odottamaton ja äkillinen turvallisuustilan muutos aiheuttaen uhkaa yhteiskunnan toimivuudelle ja väestön turvallisuudelle. Tällainen uhka voi olla vaikkapa väestön laaja terveyden häiriötila. Näihin häiriöihin varautuminen perustuu viranomaisten tehtäviä koskeviin säädöksiin, jotka velvoittavat päättäjiä hoitamaan tehtävät kaikissa oloissa. Tällöin toimitaan vielä normaalin lainsäädännön puitteissa. Tilanteen vaikeutuessa tai laajentuessa voi Valtioneuvosto (maan hallitus) yhdessä Tasavallan presidentin kanssa julistaa maahan poikkeusolot, jolloin voidaan ottaa käyttöön valmiuslaki. Valmiuslain mukaan poikkeusoloihin varautumista johtaa ja valvoo Valtioneuvosto sekä kukin ministeriö hallinnonalallaan. (Parmes R ym.2007, 37,32,25)

Yhteiskunta varautuu näin lainsäädännöllisesti kriiseihin. Suomalainen kriisilainsäädäntö perustuu erittäin vahvasti perustuslain säädöksiin, sillä suomalaisesta näkökulmasta on varsin selvää, että kriisilainsäädännön perusteet löytyvät juuri perustuslaista. (Laine A, Nurmi V-P, Ossa J, Penttilä T, Salmi I, Virtanen V, 2011, 12) Muita perustuslain säädöksiä ovat sodasta ja rauhasta päättäminen, maanpuolustusvelvoite sekä liikekannallepanosta päättäminen. Kriisilainsäädännön yleislakeina toimivat valmiuslaki ja puolustustilalaki. Tärkeimpiä asioita kriisin sattuessa ovat valtion johtaminen, maan puolustaminen, sisäinen turvallisuus sekä talouden toimivuus.

Kriisilainsäädännön tehtävät näkyvät hyvin vähän kansalaisten arkipäivissä. Korkeintaan voidaan lukea tai kuulla uutisista varmuusvarastointiin liittyvistä asioista tai Puolustusvoimien hankinnoista ja poliisin määrärahoista. Normaaleissa oloissa yhteiskunta toimii normaalin lainsäädännön mukaisesti. Suomeen on kehitetty kuitenkin järjestelmä, joka tukeutuu vahvasti kokonaismaanpuolustuksen periaatteelle.

Tämän mukaan kaikki kansakunnan voimavarat kohdennetaan palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti maanpuolustusta. (Hellenberg T, Talvitie H, Visuri P, Volanen R, 2011,15)

Nykyään on jo ryhdytty pohtimaan ja varautumaankin siihen, että turvallisuuteen liittyviä häiriötilanteita voi esiintyä myös normaalioloissa. Mitä vakaammin yhteiskunta toimii normaalioloissa, sitä paremmin se kykenee ehkäisemään kansalaisten turvallisuuteen kohdistuvia uhkia myös muissakin turvallisuustilanteissa. Tällä ennakkoinnilla pyritään havaitsemaan ja estämään yhteiskuntaa vahingoittavien tapahtumien laajeneminen vakaviksi häiriötiloiksi. Kansalaisen turvallisuus on ihmisen perusoikeus, sen horjuttaminen vaikuttaa vahvasti myös muiden perusoikeuksien toteutumiseen. (Parmes R ym.2007, 47)

Kriisejä pyritään hallitsemaan kriisinhallinnan keinoin. Ensimmäisenä tästä tulee mieleen Suomen lähettämät rauhanturvaajat maailmalle, mutta kriisinhallinnassa on kyse muustakin. Kriisinhallinnassa pyritään havaitsemaan mahdollisia varoitussignaaleja riittävän ajoissa, jolloin säilyy kyky nopeaan päätöksentekoon ja mahdollisten ongelmien rajaamiseen. Näin pyritään takaamaan yhteiskunnan toimivuus. (Lehtonen J, 1999, 138) Kun kriiseihin varaudutaan, täytyy viranomaisilla olla ajanmukaiset ja riittävät valtuudet johtaa kriisiä, myös lainsäädännön on oltava ajantasainen. Yksinkertaisesti, kriisilainsäädännön on seurattava aikaansa.

Kriisit ovat osoittautuneet viime aikoina monimuotoisiksi ja nopeasti muuttuviksi. Kriisitilanteessa aikaa harkintaan ja säädösvalmisteluun tai jopa lakien säätämiseen on yleensä niukasti, siksi kriisilainsäädäntöä on valmisteltava ennakkopainotteisesti jo ennen kriisitilanteita. Tällöin voidaan varmistua siitä, että kriisilainsäädäntö on huolella valmisteltua ja ne ovat nopeasti viranomaisten käytettävissä. (Laine A, Nurmi V-P, ym. 2011,17)

Suomen kriisilainsäädäntö nojaa vahvasti ns. kylmän sodan (1960-luku) aikaisiin säädöksiin. Nykyään globalisaatio nopeuttaa kriisien leviämistä. Teknologia on kehittynyt huimasti, viestintä on reaaliaikaista, verkottuminen eri toimijoiden keskuudessa on vahvaa, yhä useammat tahot ovat riippuvaisia yhä useammasta muusta tahosta. Ihmisten liikkuminen nopeasti on helpottunut ja halventunut, turistilentoliikenne on lisääntynyt valtavasti, suuret massat matkustavat maasta toiseen vuosittain, näin mm. terveysuhkat lisääntyvät ja nopeutuvat muuttuen kriiseiksi. Toisaalta, kun globaalit uhkat ovat lisääntyneet, sotilaalliset uhkat ovat vähentyneet. Maiden valtauksiin ei tarvita suurta kenttäarmeijaa, riittää kun tehdään kansakuntaa vastaan laaja kyberhyökkäys, joka pysäyttää sähkön jakelun ja tietoliikenteen.

2.2 Johtajuus

Johtajuus on varmaankin yksi eniten tutkituista aiheista. Jo kaukaisessa historiassa ihmiset tarvitsivat johtajuutta ja neuvokkaan johtajan, joka saattoi pelastaa johtamisellaan koko heimon kuolemalta. Johtaminen ja johtajuus ovat ilmiö, jota esiintyi etenkin armeijoissa ja sotajoukoissa, kuten myös kaikissa hierarkkisissa yhteisöissä, etenkin kirkkojen ja valtioiden piirissä.

Moni johtajuutta tutkinut henkilö on halunnut määritellä johtajuuden omalla tavallaan. Näin on syntynyt lukuisia joukko määritelmiä johtajuudesta. Mielestäni Antero Rautavaara kiteyttää johtajuuden vuonna 1970 ilmestyneessä kirjassaan, *Työnjohto-oppi*, selkeästi ja lyhyesti. Johtajuus on kykyä saada joukko ihmisiä toteuttamaan sovittuja päämääriä. Pohjimmiltaan kyse on siis johtajan kyvykkyydestä ja päämäärätietoisuudesta. Kyvykkyys voidaan nähdä ja todeta monella tapaa. Se voi olla johtajan kyvykkyyttä innostaa ja motivoida alaisiaan tai se voidaan käsittää tarkoittavan myös organisaation tai yhteisön suuntaamista jäseniään motivoimaan ja innoittavaan toimintaan. (Peltonen T, 2008; 123)

Matti Alahuhta kertoo 2017 ilmestyneessä kirjassaan, *Johtajuus*, että ihmisten johtaminen on hänen mielestään alaisten työvireen johtamista. Alahuhta tarkoittaa vireellä työntekijöiden energiaa ja halua saada aikaan tuloksia. Yksi tapa on nähdä johtajuus, on liittää se organisaatiokulttuuriin, ylläpitämällä ja vahvistamalla sitä jatkuvasti. Tässä ajatuksessa johtajan arvoilla on suuri merkitys. (Peltonen T, 2008, 140)

Johtajuutta kuvaavissa esityksissä toistuvat usein elementit, tavoitteet, vuorovaikutus, vaikuttaminen ja ryhmä. Johtajuus nähdään prosessina, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että sovitut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Ekonomiliitto, 2005, 8) Empiirisissä tutkimuksissa on havaittu, että johtajuus on tilanteesta toiseen vaihtuva dynaaminen prosessi, joka muuttuu aina johtajien ja johdettavien tilanteesta riippuen. (Hersey P, Blanchard J, 1975, 82)

Johtajuutta havaitaan kaikissa sellaisissa tilanteissa, joissa pyritään vaikuttamaan ihmiseen tai ihmisryhmään. Tärkeää on havaita, että tähtäimessä on aina jokin sovittu päämäärä, johon johtamistoimilla pyritään.

Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemassa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck H, 2008, 18)

Johtaminen on auktoriteetin oikeuttamista ja sitä esiintyy kaikissa organisaatioissa.

Tilannejohtamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä johtamistavoista kriisiorganisaatioissa, kuten Puolustusvoimissa, pelastuslaitoksissa ja poliisissa. Tilannejohtaminen perustuu huolelliseen tilannearviointiin, joka nojaa vahvasti tehtävän yhteydessä saatuihin ja olemassa oleviin tietoihin sekä johtajan omiin havaintoihin. (Pääesikunta 1992, 39)

Tilannejohtaminen perustuu mahdollisimman tarkkaan tilanteen arviointiin eli tapahtumaan, joka kriisin aiheutti. Tästä syystä on hyvin tärkeää saada mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tilanteesta, jota lähdetään johtamaan. Tilanteen arvioinnin jälkeen tehdään päätös, joka tukee suunnitelmaa tilanteesta selviämiseksi. (Pääesikunta 1992, 5)

Johtaminen voidaan luokitella myös erilaisten paradigmojen mukaan, kuten esimerkiksi liikkeenjohdolliseen paradigmaan, ihmissuhdekoulukuntaan ja rakenneanalyttiseen paradigmaan tai organisaatiokulttuuriteorioihin.

Johtamista koskevissa tutkimuksissa on havaittu, ettei ole olemassa parasta johtamiskäyttäytymismuotoa tai johtamistyyliä. On todettu, että johtamistyyli riippuu paljon tilanteesta. Tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa myös sopivin johtamistapa voi vaihdella. (Ruohotie P, 1981, 51)

Tehtäväsuuntautunut tapa johtaa on yksi johtamisen perustyylijä. Tässä johtamistavassa esimies haluaa organisoida tehtäviä ja määrittellä työryhmän jäsenten tarkat vastualueet. Tälle johtamistyyliä on myös ominaista, että johtaja kehittää organisaatiomalleja, viestintäkanavia ja erilaisia suoritustapoja.

Ihmishuhdekäyttäytyminen on toinen perustyyli johtaa. Tässä tavassa esimies pyrkii pitämään yllä hyviä henkilökohtaisia suhteita ryhmän jäseniin. Hän pyrkii avoimeen viestintään, jakaa vastuuta ja toimivaltaa alaisille luottaen heidän kykyihinsä toimia oikein ja järkevästi. (Ruohotie P, 1981, 52)

Esimiehet tekevät hyvin usein selkeän valinnan johtamistyylien välillä. MIF:n (Management Institute of Finland) tekemien johtajuusarvioiden mukaan vain 10% johtajista valitsi ihmisten johtamisen tärkeimmäksi tekijäksi johtamistyössään. Loput 90% vastaajista painottivat pelkästään asioiden johtamista tai sekä ihmisten johtamista työssään. (Juuti P, 2016, 47) Tutkimuksissa on todettu myös tehtäväkäyttäytymisen ja ihmishuhdekäyttäytymisen vaikuttavan työryhmän toimivuuteen ja kiinteyteen. Kaikessa johtamisessa on kuitenkin tärkeintä saada alaiset motivoitua kulloisenkin tehtävän suorittamiseksi.

Kysymys on oikeastaan siitä, että esimies osaa valita johtamistyylin, joka sopii tilanteeseen. Yleensä alainen ymmärtää asemansa ja toimii esimiehen tahdon mukaisesti. Tätä asiaa helpottaa tavoitteiden sopusointu esimiehen ja alaisten välillä. (Ruohotie P, 1981, 53)

Esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa aina työyhteisöön ja työntekijöihin. On hyvä asia, jos esimies tuntee itsensä ja käyttäytymistavat tunnistaen omakuvansa mahdollisimman laajasti ja tarkasti. Vääristymät omakuvassa voivat olla kohtalokkaita kaikille työyhteisön jäsenille. (Pirnes U, 2003,14) Yleisesti voidaan todeta, että johtamisen tuloksellisuuteen vaikuttavat johtajan toimet ja johtamistyyli sekä alaisten kyvykkyys ja työmotivaatio. Johtajan on kyettävä vastaamaan työnsä vaatimuksiin ja hänen on pystyttävä käyttäytymään tehtävien vaatimalla tavalla. Esimiehen käyttäytymiseen vaikuttavat hänen koulutuksensa, asenteensa, motivaationsa, arvonsa ja erityisesti elämäkokemuksensa. Myös työpaikan organisaatiokulttuurilla ja työpaikan toimintaperiaatteilla on todettu olevan vaikutusta esimieheen. Työyhteisöä voidaan pitää teatterin näyttämönä, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on roolinsa. (Pirnes U, 2003, 15)

Johtajalla on oltava monenlaisia kykyjä selviytyäkseen johtamisesta hyvin. Hänellä on oltava tahtoa suoriutua tehtävistään, hänen on oltava rohkea päätöksissään. Johtajasta pitää löytyä tarvittaessa päättäväisyyttä ja etenkin päämäärätietoisuutta tulosten saavuttamiseksi. Ehkäpä tärkeimpiä ominaisuuksia esimiehellä ovat hänen aloitekyky ja toimeenpanokyky. Ilman esimiehen toimeenpanokykyä moni asia voisi jäädä työyhteisössä toteutumatta.

Työyhteisö muodostuu ihmisistä, joten esimiehellä pitäisi olla myös kykyä ihmissuhteiden hoitoon, sietää ihmisten erilaisuutta ja ymmärtää ihmisenä olemista ja alaisena olemista. Riittävät empatiataidot auttavat esimiestä ihmisten johtamisessa. Näiden toiveiden lisäksi johtajalta voi olettaa löytyvän hieman luovuutta ja sopivasti joustavuutta alaisiaan kohtaan. (Pirnes U, 2003, 18, 20)

Pirnes (2003) luokittelee johtajatyypit seitsemään kategoriaan. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat esimerkkijohtajat, jotka ovat hyviä etiikan alalla. Tällainen johtaja on luotettava, esimerkillinen ja oikeudenmukainen. Tällaiset ominaisuudet luovat hyvän pohjan esimiestyössä onnistumiselle. Toiseen ryhmään kuuluvat tahtijohtajat. Tahtijohtaja luottaa itseensä, sitoutuu tavoitteisiin ja on määrätietoinen. Hän omaa tahdon lujuuutta ja sitkeyttä, tällainen henkilö saavuttaa yleensä tavoitteensa. Kolmantena ryhmänä ovat toimeenpanojohtajat, jotka organisoivat asioita, toteuttavat niitä ja saavat asiat päätökseen.

Neljäs ryhmä koostuu ymmärtäjäjohtajista, jotka ovat hyviä ihmisten ymmärtämisen alueella. Heidän luonteesta löytyy empaattisuutta ja herkkyyttä havaita erilaisia tunnetiloja alaisissa. Nämä johtajat ovat helposti lähestyttäviä ja osaavat ratkaista ihmissuhdeongelmia. Viides johtajaryhmä huolehtii alaiensa kehittämisestä ja luo alaisilleen kasvun ja kehityksen mahdollisuuksia. Nämä johtajat innostavat ja palkitsevat alaisiaan ja ovat aktiivisia ihmissuhteissaan. He ovat hyviä tiimijohtajia.

Kuudennen ryhmän johtajat ovat hyviä yhteistyössä. He ovat sosiaalisesti herkkiä, avoimia ja ennakkoluulottomia. Lisäksi tällainen esimies on joustava ja muuntautumiskykyinen, hyvä joukkuepelaaja. Seitsemäs johtajaryhmä muodostuu uudistajista, jotka ovat hyviä luovuudessa ja joustavuudessa. Tällainen johtaja on älyllisesti joustava ja hänellä on hyvä kokonaisnäkemys asioista, hän on aktiivinen luomisessa ja kehittämisessä. (Pirnes U, 2003, 17-20)

Johtamisella on suuri merkitys sekä organisaatiolle itselleen, että sen työntekijöille. Johdettavan organisaation toiminta ja tuloksellisuus riippuvat johtamisen hyvydestä tai heikkoudesta. Johtamisen taustalla ovat yleiset mielikuvat ja perustehtävät, joita voidaan yhteisesti kutsua visioiksi tai strategisiksi päämääriksi. (Juuti P, 2016, 25)

Yksikään johtaja ei menesty yksin, hänellä on yleensä joukko ihmisiä ympärillään eri tehtävissä, jotka toteuttavat teoillaan johtajan tahtoa. Johtajuutta ilmenee lähes kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Jos johtajaa ei ole määrätty, ottaa joku ryhmästä johtajan aseman epävirallisesti, johtajatyhjiö täyttyy siten aina nopeasti. Nämä epäviralliset johtajat ovat yleensä ryhmänsä vaikuttajia, joiden käytöstä ja reagointia lähipiiri seuraa tarkasti. Kuitenkin, jos tällaisesta epävirallisesta johtajuudesta puuttuu lojaalisuus, rikkoo se ryhmän kiinteyttä. (Suomen Reserviupseeriliitto, 2001, 22,23)

Totuushan on, että vain ihmisiä voi johtaa. Usein johtaminen jaetaan sektoreittain työyhteisöissä, puhutaan vaikkapa talouden johtamisesta tai laadun johtamisesta tai henkilöjohtamisesta. Aina näiden johdettavuuksien sisällä on kuitenkin ihminen, työntekijä, jonka hyvinvointi vaikuttaa suoraan työyhteisön menestymiseen. Siksi työntekijän arvostus on mielestäni tärkeää, joskin vielä nykyäänkin kuulee työnantajilta kommentteja työntekijöiden jaosta päteviin työntekijöihin, jotka tekevät rautatiekiskon palasesta nopeasti laivan ja vain työntekijöistä, jotka saadessaan kynän käteen, tekevät paperille pitkän viivan ja sitten onkin terä katki. Tämä on vain karkea esimerkki siitä, että asenteet ja työntekijän arvostus käytännössä muuttuvat hitaasti.

2.3 Julkinen johtaminen

Puhe johtamisesta mielletään yleisellä tasolla yritystoiminnan johtamiseksi tai johtamiseksi yleensä. Julkista johtamista on ollut jo aikojen alussa, sillä julkisia yhteisöjä, kaupunkeja, kyliä jopa valtioita on johdettu julkisesti. Oikeastaan yritysjohtaminen kehittyi vasta 1700-luvulla industrialismin aikoihin.

Julkisessa hallinnossa vaaleilla valittujen luottamusmiesten on taattava jatkuvuus virkamiesten kanssa johtamalla yhteiskuntaa lakien ja asetusten mukaan, sillä julkiseen johtamiseen kuuluu aina mukaan poliittinen ulottuvuus. (Hirvikorpi H, 2005,196) Julkisessa johtamisessa on sovellettu monenlaisia johtamistyyylejä. 1970-luvulla käytettiin johtamiskeinona tavoitejohtamista ja laatujohtamista. Yleisesti ottaen julkinen johtaminen on asiantuntijoiden johtamista. Myöhemmin tulivat käyttöön arvojohtaminen, strateginen johtaminen ja tilannejohtaminen. (Hirvikorpi H, 2005,197)

Julkinen johtaminen sisältää monia lähtökohtia riippuen siitä puhutaanko valtiosta, kunnasta tai liikelaitoksesta ja siihen sisältyy sekä omistajaohjausta että asiakasohjausta. Omistajaohjausta tulee Eduskunnalta sekä maan hallitukselta ja valtiota ohjaa yhteisesti hyväksytty strategia. (Hirvikorpi H, 2005, 197-201)

Julkisen johtamisen perusrakenne muodostuu poliittisesta johtajuudesta. Julkisen johtamisen luonteeseen kuuluu yhteisen edun vaaliminen ja yhteiskuntapoliittiset päämäärät sekä toimintavapauden rajoitteisuus. Salminen (1998) kertoo kirjassaan, että julkisten johtajien tulisi olla kansan palvelijoita ja että luottamus ja avoimuus ovat tärkeitä asioita julkisella sektorilla.

Perinteisessä julkisjohtamismallissa kansalaiset ja itse yhteiskunta ovat toiminnan kohteita. Kansalaisilla on oikeus yhteiskunnan palveluihin ja tukiin ja nämä asiat on kirjattu lakeihin. Kansalaisia ohjataan sekä opastetaan ylhäältäpäin ja toimintaa säädellään ja valvotaan. Tämä malli on byrokraattinen, mutta toimiva. Todettava on kuitenkin, että tämä malli jättää vähän tilaa johtamiselle. (Virtanen P, Stenvall J, 2010, 41,44) Julkiseen johtamiseen liittyy myös velvoite johtaa maan toimintaa myös erilaisissa häiriötilanteissa. Johtaminen on poliitikkojen asia, mutta oikean tiedon osalta asiantuntijat vastaavat sektoreistaan. Lähtökohtana on, että myös häiriötilanteissa toiminta olisi lähellä normaalia ja johtaminen avointa ja kansalaisia auttavaa. Tässä perinteisessä mallissa valtion oikeutus perustuu demokratiaan. (Virtanen P, Stenvall J, 2010,42)

Uusi julkisjohtamismalli on ottanut vaikutteita liike-elämästä ja sen johtamisesta. Kustannustehokkuus on noussut vahvasti esiin tässä uudessa mallissa. Hallinnossa toimivat pyrkivät toimimaan aina edullisimmalla tavalla. Tässä mallissa annetaan enemmän painoarvoa johtajuudelle ja johtamisesta vastaavat koulutetut johtajat. (Virtanen P, Stenvall J, 2010, 46,47) Todettakoon, että johtaminen julkishallinnossa on jatkuvaa tasapainoilua politiikan ja ammatillisen johtamisen välillä.

Julkisen johtamisen keskeisiä arvoja ovat tehokkuus ja vastuullisuus kansalaisille. Perusrakenne julkisessa johtamisessa muodostuu poliittisesta johtajuudesta. Ihmisten johtamisessa yksilöllisyyden huomioonottaminen on ollut julkishallinnossa se Akilleen kantapää. Julkinen johtaminen painottaa politiikan, julkishallinnon ja hallinto-oikeuden periaatteita ja samalla johtaminen on muuttunut kovia arvoja painottavaksi. (Salminen A, 1998, 11-15)

Julkisella sektorilla työskentelee vielä myös vanhan käytännön mukaan valittuja johtajia, jotka omaavat vahvaa substanssiosaamista kyseisen hallinnon alalta. Tämä käytäntö on alkanut nyt murtua ja heidän tilalleen on valittu julkisen johtamistyön osaajia ns. yleisjohtajia, jotka edustavat tulossuuntautunutta linjaa. Julkisesta johtamisesta on tullut ammatti. (Virtanen P, Stenvall J, 2010, 245)

Julkinen johtaminen on vallankäyttöä ja vallankäyttö on moraalinen kysymys, se on myös osa johtamisen etiikkaa. Vallankäytöllä vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen. Julkinen vallankäyttö perustuu aina johonkin lakiin ja viranomaiset päättävät asioista lakiin perustuvien valtuuksien nojalla. Ilman lakien määräämää toimivaltaa ei julkisessa hallinnossa voi toimia. (Salminen A, 2010,2,3)

Politiikoilta ja kansakunnan johtajilta odotetaan toimissaan eettisyyttä, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, avoimuutta päätöksen teossa ja huolellista ratkaisujen perustelua.

2.4 Kriisijohtaminen

Kriiseissä on kyseessä poikkeukselliset olot, joihin ei päde elämän normaalit rutiinit. Nykyaika ja sen tuoma teknologia ja globaalisuus ovat muuttaneet kriisien luonnetta. Ne ovat nykyään nopeampia, monimutkaisempia ja usein myös laajempia kuin muutama vuosikymmen sitten. (Virtanen P, Stenvall J, 2010, 30)

Kriiseissä joudutaan keskittymään aina olennaiseen. Toiminnan fokus on oltava **taloudessa, terveydessä ja turvallisuudessa** eli kolmen t:n olennaisuus on tärkeää muistaa. Kriisijohtamista voisi luonnehtia toiminnaksi, jonka avulla ehkäistään ja vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia ja täten suojataan organisaatiota sekä eri sidosryhmiä vahingoilta. (Seeck H, 2009, 35) Kriisin osallisille on tärkeää, että heille luodaan turvallisuuden tunne siitä, että kaikki voitava tehdään ja kriisiin varaudutaan, jos se on vain mahdollista.

Seeck (2009) jakaa kirjassaan kriisijohtamisen vaiheet kolmeen ryhmään, varautumiseen kriisiin, jolloin laaditaan suunnitelmat kriisin hoitoon, itse kriisitilanteeseen, jolloin laaditut suunnitelmat laitetaan käytäntöön sekä kriisin jälkeisiin toimiin, jolloin joudutaan pohtimaan tarkkaan, onko kriisi jo todella ohi ja mitä tulikaan tehtyä kriisin ratkaisemiseksi.

Kriiseihin pitäisi voida varautua riittävillä ennakkosuunnitelmilla. Täytyisi olla suunnitelmat valmiina miehityksineen työryhmiin, joissa ovat kriisin hoidon kannalta keskeisimmät toimijat ja henkilöt. Jokaisella toimijalla pitäisi olla selvillä vastuualue ja rooli työryhmässä. Tärkeää olisi tuottaa jatkuvasti oikeaa tilannekuvaa päättäjille sekä varmistaa tiedonkulku eri toimijoille, ajatuksena, oikea tieto johtaa oikeisiin päätöksiin. Tähän kaikkeen olisi lähdettävä ajatuksella, että varautuminen kriiseihin on aina osa normaalia yhteiskunnallista toimintaa. Lisäksi täytyisi olla aina tietoisuus kriisin vakavuudesta ja mahdollisista seurauksista. (Parmes R ym.2007,31)

Siviilikriisit eivät kehity hitaasti, vaan ovat yhtäkkiä, arvaamattomia ja ennakoimattomia. Kriisin johtajat joutuvat tekemään nopeita päätöksiä yleensä vajavaisin tiedoin, toimintaa leimaa epävarmuus. Tällainen tilanne suorastaan kutsuu johtajaa, joka ottaa tilanteen johtoonsa ja kantaa siitä vastuun ajatuksella, että johtamistehtäviä voidaan aina jakaa, mutta ei vastuuta. (Pääesikunta, 1992, 21)

Kriisijohtamisen ominaispiirteisiin kuuluu nopeat johtamistoimet. Toiminta on aloitettava heti, vaikka tiedot tapahtuneesta olisivat vajavaiset tai niiden alkuperä olisi epämääräinen. Kriisien ominaispiirteisiin kuuluu myös voimakas tiedon tarve ja asioista tiedottamisen tarve. Tätä varten on hyvä värvätä riittävästi alan ammattilaisia. Valitettavasti yhteistoiminta eri viranomaisten kesken vielä nykyäänkin vähäistä. Suomessa on totuttu, että palokunta hoitaa tulipalot ja pelastustehtävät, poliisi hoitaa rikolliset ja puolustusvoimat sodat. Suurissa onnettomuuksissa ja kriiseissä oli tärkeää, että viranomaisten yhteistyö ja tiedon vaihto sujuisivat nopeasti ja varmasti.

Oikeat henkilöt on saatava oikeille toimipaikoilleen nopeasti. Siksi kriisin johtoryhmä on muodostettava välittömästi ja sen täytyy kyetä tiedottamaan tilanteesta lähes heti kriisin ilmaannuttua. (Seeck H, 2009, 6)

Kriisijohtamisen pitäisi olla etukäteissuunnitelmiin nojautuvaa, pitkäjänteistä johtamistoimintaa, joka on ainakin alkuun käskyttävää, nopeisiin päätöksiin nojautuvaa määrätietoista toimintaa. Alkuun voidaan huomata johtamisen olevan tilannepainotteista tilannejohtamista. Tärkeää on muodostaa tilanteesta mahdollisimman tarkka tilannekuva. (Seeck H, 2009, 5) Samoin on tärkeää viestiä tilanteesta eri sidosryhmille nopeasti ja mahdollisimman oikeaa tietoa. Ilman oikeaa tietoa ei synny oikeita ja tilanteeseen nähden oikeita päätöksiä. Tiedonkulkua helpottaa, kun kriisin vastuusuhteet ja valtasuhteet ovat kunnossa päättävissä organisaatioissa ja kaikki toimijat tietävät tehtävänsä kriisin hoidossa.

Kriisijohtajan ominaisuuksia on luetteloitu moniin johtamista käsitteleviin kirjoihin ja artikkeleihin. Tässä tutkimuksessa tukeudutaan Van Wartin ja Kapucun (2011) tekemään tutkimukseen, jossa he etsivät kriisijohtajan luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia kriisitilanteessa.

Tutkijat lähettivät 51:lle kriisijohtamisessa mukana olleelle viranomaiselle kyselyn ja pyysivät listaamaan mielestään tärkeimmät kriisijohtajan ominaisuudet ja teot kriisin aikana. Tutkimus suoritettiin Yhdysvalloissa.

Ohessa kuusi tutkimuksessa esiintyneistä kuudestatoista kriisijohtajan ominaisuudesta ja kuusi tekoa vastaajien antamassa vaikuttavuusjärjestyksessä.

Ominaisuudet	Teot
1. Halu ottaa vastuuta	1. Delegointi
2. Joustavuus	2. Tiimien rakentaminen ja niiden johtaminen
3. Päätäväisyys	3. Verkostointi ja partnerit
4. Kommunikointi	4. Toimintojen suunnittelu
5. Analyttiset taidot	5. Motivointi
6. Itseluottamus	6. Tehtävän ilmaisukyky

Kriiseissä nousevat esiin sellaiset johtajat, jotka pystyvät kantamaan vastuuta, ovat päättäväisiä ja kommunikaatiokykyisiä luottaen samalla itseensä. He osaavat myös tarvittaessa delegoinnin ja verkostoinnin pystyen analyttisesti etsimään ratkaisuja kriisistä ulospääsemiseksi. Kriisijohtamista tutkittaessa on huomattu, että henkilöjohtaminen jää yleensä vähemmälle ja tilalle tulee asijahtaminen, siirrytään siis leadershipin puolelta managementin oppeihin, sillä fokus on yleensä turvallisuuteen, talouteen ja terveyteen liittyvissä kysymyksissä.

Sotilasjohtamisessa, joka on lähes kaikissa johtamistilanteissa kriisin tai tilanteen johtamista, nousevat tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi tarmokkuus, oma-aloitteisuus, päämäärätietoisuus ja henkinen kestävyys. (Suomen Reserviupseeriliitto, 1986, 4)

Kriisejä pitäisi pystyä tarkastelemaan myös jälkikäteen, niillä pitäisi olla ns. jälkihoitomahdollisuus. Tapahtuneesta täytyisi voida oppia jotakin ajatellen jo mahdollista tulevaa kriisiä. Tutkijat ovat nimittäin huomanneet, että samat ongelmat toistuvat kriiseistä toisiin.

2.5. Viestinnän merkitys kriisissä

Länsimainen yhteiskunta ja media sen osana on rakentunut ajatukselle, että kaikki kansalaisille olennainen tieto on julkisuudessa saatavana. Nykyinen tietoteoreettinen ajattelu ja keskustelu julkisuudessa, ilmenee median haluna löytää yleistäviä vastauksia globaaleihin ongelmiin. (Huhtala H, Hakala S, 2007, 20)

Tutkija Hakala 1994 on jäsentänyt Suomen valtionhallinnon viestinnän kuuteen osaan ja aikakauteen. Ensimmäinen osa oli kriisitiedotusta sotien aikana, sitten oli hiljaiseloa julkishallinnossa 1950-60 luvuilla, hyvinvointivaltion aktiivisen tiedottamisen vaihe osui 1970-luvulle, kun taas asiakasläheinen yhteiskuntainformaatio vaikutti 1980-luvulla ja tämän jälkeen 1980-luvun lopulta eteenpäin. Hakalan mukaan tiedottamisessa on siirrytty strategiseen viestintään. Kriisiviestiminen on nyt poliittisempaa ja kansalaiset seuraavat valppaasti viranomaisviestintää. Nykyinen avoimuusperiaate ja kommunikaatiovaatimukset edellyttävät viranomaisilta läpinäkyvyyttä ja kansalaisten kohtaamista nopeasti monilla foorumeilla. (Hakala S, Huhtala H, 2007, 22) Viranomaisviestinnässä tehdään työnjako poliittisen viestinnän ja hallinnollisen viestinnän välillä. Hallinnossa toimiva virkamies toimii virkavastuulla, kun taas poliitikko voi kertoa arvioita ja näkemyksiään, joita ei ole vielä vahvistettu. (Huhtala H, Hakala S, 2007, 27)

Viranomaisten viestinnän periaatteisiin kuuluvat avoimuus, rehellisyys, saavutettavuus, nopeus ja selkeys. (Valtioneuvoston kansliatiedote, 2008)

Viranomaisten tiedottamisessa on huomioitava myös horisontaalinen tiedonkulku eri virastojen ja laitosten välillä. Nopea viestintä on toimiva keino pitää tilanne hallinnassa. Viestinnällä pyritään minimoimaan väärinkäsitykset ja mahdollisen kriisin aiheuttamat aineelliset ja taloudelliset vahingot. Yhteiskunnallinen kriisi on aina julkinen. Demokraattisessa maassa kriisin johtaminen ja kriisiviestintä tulee ulottaa poliittiseen johtoon saakka. Tästä syystä on luonnollista, että kriisin alussa poliittisessa vastuussa oleva ministeri tai jopa presidentti tulee julkisuuteen kertomaan kriisistä, vaikka kaikkea tietoa siitä ei olisi saatavilla. (Huhtala H, Hakala S, 2007, 172) Muutoin päätetyn vastuunjaon mukaisesti kriisiä tulee kommentoimaan riittävän korkealla tasolla organisaatiossa oleva henkilö. (Kilpeläinen J, 2020, 287)

Useissa kriisiä käsittelevissä tutkimuksissa on selvinnyt, että monet kriisijohtamisen tai kriisiviestinnän ongelmat juontavat juurensa byrokraattisesta toimintatavasta. (Huhtala H, Hakala S, 2007, 93) Eivät kuitenkaan byrokratia ja hierarkkiset valtarakenteet yksin riitä selittämään tai paljastamaan ongelmia kriiseissä. Kriisi paljastaa usein viestinnän puutteet ja virheet, ratkaisu voisi löytyä viestinnän hyvästä suunnittelusta ja tavoitteellisesta toiminnasta kriisitilanteessa sekä tiedotuksesta vastaavien henkilöiden koulutuksesta. (Karhu M, Henriksson A, 2008, 60)

Viestintä on hyvin olennainen osa kriisiä. Kriisitilanteelle on ominaista, että siinä syntyy suuri julkisuuden määrä kriisin keston ajaksi. Yksi kriisiviestinnän tärkeimmistä tavoitteista on pyrkimys pitää aloite omissa käsissä. Kriisin hallinta viestinnän keinoin vaatii hyvää suunnittelua ja joustavuutta sekä kykyä toimia nopeissa ja varsin paineenalaisissa tilanteissa. Myös hyvällä viestintästrategialla on tärkeä merkitys kriisistä selviämislle. (Karhu M, Henriksson A, 2008, 22, 48)

Kriisistä täytyy kertoa kansalaisille totuudenmukaisesti, liioittelematta ongelmia. Kriisin osallisia on autettava niin fyysisesti kuin myös henkisesti pitämällä heidät ajan tasalla tilanteista. Kriisiviestinnällä olisi hyvä olla aina ihmisen kasvot.

Mediajulkisuus on muuttunut hyvin nopeasti, internet on tuonut mukanaan reaaliaikaisen uutisvälityksen ja juuri siksi tämä tekninen kehitys on tehnyt viestinnän entistä tarpeellisemmaksi. (Karhu M, Henriksson A, 2008, 5,22)

Valtioneuvoston kanslian tiedotteessa (2008) kehoitetaan päättäjiä ja toimijoita käyttämään useita tiedotuskanavia viestien perille saattamiseksi. Tiedotteessa esitetään myös viestinnän kokoamista yhteen paikkaan tai virastoon, joka vastaa viestinnästä niin kansalaisille kuin myös muille virastoille.

Elämme nykyään monenlaisten kriisihukien ympäröimänä. Kriisin mittasuhteet ovat laajentuneet käsittämään jo koko maapallon. Mediajulkisuus ja sen nopeus on muuttanut tiedonvälitystä huimasti. Mutta kaiken muutoksen keskellä monet viestinnän lainalaisuudet ovat pysyneet ennallaan. Kuten kirjailija Mark Twain totesi aikoinaan, että valhe on kiertänyt jo maapallon, kun totuus vasta sovittelee saappaita jalkaan.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan nyt käsillä olevan korona-epidemian johtamista Suomessa. Epidemian laajuus ja sen tuoma julkisuus antavat mahdollisuuden tutkia sen vastaisia toimia tiedotusvälineissä, lehdissä ja internetissä.

Tutkimuksessa havainnoidaan viranomaisten keinoja johtaa epidemian vastaisia toimia. Aineisto kerätään pääasiassa valtakunnan päälehdessä (Helsingin Sanomat) ja Thl:n (Terveystieteiden tutkimuskeskus) verkkosivuilta sekä Valtioneuvoston tiedotteista internetissä. Aineiston keruu rajataan syksyyn 2020 (n. 3kk). Kerätyistä aineistosta pyritään saamaan käsitys korona-kriisin johtamisesta Suomessa.

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena dokumenttianalyysinä eli laadullisena tutkimuksena, jonka avulla yleensä kuvataan jotakin tapahtumaa, kuten johtamista, tai jotakin tiettyä toimintaa kriisitilanteessa. Kyseessä on empiirinen tutkimus, joka pohjautuu havaintoihin lehdistä sekä viranomaisten tiedotteista ja julkaisuista internetissä. Pääasiana on saada käsitys viranomaisten toimista korona-kriisin johtamisessa.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä ymmärretään tavallisimmin ei-tilastollisia kenttätutkimusmenetelmiä. Joskus niistä käytetään nimitystä ”pehmeät” tutkimusmenetelmät. Tämän menetelmän käyttäjät keskittävät huomionsa aineiston hankintaan. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan karkeimmillaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston muodon kuvaukseksi ja laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiöltään tekstiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on se tärkein tutkimusväline. (Grönfors M, 1982, 11, 12, 14)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kysymys siis aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa teorian rakentamista aineistosta käsin. (Eskola J, Suoranta J, 1998, 15,19) Pertti Alasuutarin (1993) artikkelin, The globalization of qualitative research mukaan, laadullisen tutkimuksen tekeminen on tietopohjainen prosessi, sillä siinä on edettävä induktiivisesti empiirisistä havainnoista kohti yleisimpiä teorioita ja ideoita.

Eskola ja Suoranta (1998), pitävät tärkeänä kerättävän aineiston eli korpuksen rajaamista siten, että sen analysointi on mielekäästä ja järkevää. Heidän mielestään ongelmana on se, ettei aineisto lopu koskaan. Nykyinen joukkotiedotusvälineistö tuottaa aineistoa kiihtyvällä vauhdilla kansalaisille. Aineistolähtöinen analyysi sopii tutkimukseen, jossa tarvitaan perustietoa jonkin asian olemassaolosta. Lisäksi he korostavat sitä seikkaa, että tutkijoilla on tietynlaista vapautta laadullisessa tutkimuksessa joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on pääpaino aineistossa, josta rakennetaan teoria, tällöin puhutaan induktiivisesta analyysistä, jossa edetään yksittäisestä yleiseen. Lähtökohtana on aineisto, kyse ei ole siis teorian testaamisesta. Eskola ja Suoranta (1998), antavat laadulliselle analyysille kolme muotoa, ensimmäinen on teorialähtöinen, toinen on teoriasidonnainen ja kolmas aineistolähtöinen analyysi.

Laadullisessa tutkimustyössä on vaikeaa tietää mitä tarkalleen etsii, sillä sen tarkoituksena on luonnehtia ja kuvailla asiaa tai ilmiötä. Siinä on tavoitteena asian tulkinta, sen ymmärtäminen ja merkityksenanto. Tulkinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä empiirisesti havaittujen merkityssuhteiden aukaisemista. (Anttila,P, 1997, 180, 182)

Tutkimuksen tulkinta vaatii ymmärrystä suhteuttaa tekstit ja kirjoitukset siihen asiayhteyteen, mihin ja milloin ne on kirjoitettu. Menetelmät ja käytännöt muuttuvat myös laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen kehittämiseen on otettu vaikutteita eri ajatussuunnista ja tutkimustraditioista. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole mikään uusi ilmiö. (Eskola J, Suoranta J, 1998, 25)

Kvalitatiivinen tutkimus on saanut voimaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen olemusta on määritelty sen kautta mitä se ei ole ja verrattu sitä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Eskolan ja Salorannan (1998) mukaan, tällainen vertailu on turhaa ja jopa harhaanjohtavaa. Tärkeintä on tehdä tutkimusta tilanteeseen sopivalla menetelmällä.

3.2 Dokumenttianalyysi

Dokumentilla tarkoitetaan yleisesti asiakirjaa ja dokumenteilla kirjallista tutkimusaineistoa. Analyysillä ymmärretään jonkin ilmiön järkiperäistä tarkastelua. Dokumenttianalyysi voidaan siten määritellä tutkimusaineiston järkiperäiseksi tarkasteluksi. Dokumenttianalyysi tarkoittaa sellaisen tutkimusaineiston analyysia, jota ei saada kokoon suorien, välittömien havaintojen teolla. (Anttila P, 1996,277, 278, 279, 478)

Dokumenttien käyttäminen tutkimusaineistona on vaihtoehto sille, että aineisto kerättäisiin haastatteluin, kyselylomakkein tms. Valitsin kyseisen analyysimenetelmän siksi, että koronapandemiasta on saatavilla riittävästi dokumenttimateriaalia niin lehdistä kuin myös viranomaistiedotteista. Anttilan (1996) mukaan usein valmiit dokumentit ovat erittäin antoisia silloin, kun tutkittava ilmiö on uusi eikä sen keskeisistä kysymyksistä juurikaan tiedetä. Nykyaikana ei ole ongelma löytää aiheeseen liittyvää tietoa, pikemminkin ongelma on tiedon runsas määrä Otin dokumenttien määrän rajaukseksi noin kolme kuukautta niiden runsauden vuoksi.

Dokumenttiaineiston kokoamisessa on tärkeää löytää se olennaisin aineisto aineiston suuresta määrästä. Dokumenttiaineisto jaetaan alkuperäisiin eli primääreihin lähteisiin ja sekundaarilähteisiin. Alkuperäislähde on peräisin sellaiselta henkilöltä tai taholta, joka on saanut sen aikaiseksi. Sekundaarilähde eli toisen käden lähde toistaa alkuperäistä lähdettä. Mitä useamman käden kautta tieto siirtyy sitä tarkempi pitää olla tutkimuksessa lähteiden suhteen. Dokumentit voivat olla samaan aikaan usean lähteen käytössä. (Anttila P, 1996, 278)

Tutkimuksen pätevyyyteen eli validiteettiin on kiinnitettävä huomiota ja silloin nousee usein esille kysymykset tutkimuksen aineistosta, tutkitaanko sitä asiaa, jota pitikin tutkia, mitä asioita piti saada esiin ja kuka niitä tutki. Dokumenttiaineisto heijastaa yleensä todellisuutta, mutta riippuen lähteestä, se voi tuoda esiin monivivahteisia näkökulmia tutkittavaan asiaan. (Anttila P, 1996, 279, 402)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan korona-epidemian johtamista ja epidemian leviämisen vastaisia toimia ja miten kriisijohtajuus näkyy viranomaisten toimissa Suomessa. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen dokumenttianalyysi.

3.3 Tutkimusaineisto

Tutkielmaan on kerätty aineistoa Suomen suurimmasta sanomalehdestä, Helsingin Sanomista, Suomen Yleisradion TV-ohjelmista, Thl:n (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos) tiedotteista ja Suomen Valtioneuvoston (hallitus) tiedotteista sekä muutamasta MTV3:n keskusteluohjelmasta. Aineisto koostuu etupäästä kuitenkin siis lehtiartikkeleista, jotka ajoittuvat syyskuun ja marraskuun lopun väliseen aikaan vuonna 2020, koskien vain Suomen korona-epidemiaa.

Lähteet valikoituivat tutkielmaan niiden luotettavuuden mukaan. Helsingin Sanomat panostavat koronan seurantaan usean toimittajan voimalla. Suomen Yleisradio on tunnetusti maan luotettavin uutiskanava ja Valtioneuvosto kuin myös Thl ovat valtion virastoja, joiden virkamiehet työskentelevät virkavastuulla tuoden puolueettomasti asioita esille tiedotteissaan.

Aineistoksi valittujen artikkeleiden perusteella muodostetaan aluksi kokonaiskuva korona-tilanteesta Suomessa syksyllä 2020.

Taulukkoon 1 on koottu valitut lehtiartikkelit, **taulukkoon 2** Thl:n tiedotteet ja **taulukkoon 3** Valtioneuvoston tiedotteet. Taulukot sisältävät aiheen, tiedotusvälineen, jossa aiheesta on kerrottu ja niissä on lisäksi artikkelin ilmestymispäivämäärä ja ohjelman esityspäivä sekä kirjoittajan nimi, jos se on ilmoitettu. Artikkelit ovat taulukoissa aikajärjestyksessä alkaen syyskuulta 2020 päättyen marraskuun loppuun vuonna 2020.

Tutkimusaineisto käsittää 35 artikkelia eli tutkittava aineisto on tarkoituksella suhteellisen pieni. Koronasta on kirjoitettu viimeisen vuoden aikana erittäin paljon artikkeleita ja katsauksia, myös tilastoja on laadittu suuri määrä. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus havainnoida suurta määrää korona-aiheita, tarkoitus on keskittyä muutamaankuukauteen ja syksyyn 2020, jolloin koronan ns. toinen vaihe käynnistyi.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä tarkemmin. Tässä yhteydessä puhutaan usein myös harkinnanvaraisesta näytteestä erotukseksi tilastollisesta otantamenetelmästä. (Eskola J, Suoranta J, 1998, 18)

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on hyvä lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä ja havainnot voidaan siten tehdä empiirisestä aineistosta käsin. (Eskola J, Suoranta J, 1998, 19)

Taulukko 1

Otsikko/aihe	Tiedotusväline	Ajankohta	Kirjoittaja
Suositus maskin käyttämisestä	Helsingin Sanomat	25.9.2020	Simo Löytömäki, Toni Lehtinen
Asiantuntija toivoo poliitikoilta esimerkkiä	Helsingin Sanomat	25.9.2020	Katariina Malmberg
Suomi kiristää matkustusrajoituksia	Helsingin Sanomat	25.9.2020	Anu-Elina Ervasti
Laajempi kasvomaskisuositus voimassa	Helsingin Sanomat	26.9.2020	Anu Näveri
Marin ja Niinistö onnistuneet viestinnässä	Helsingin Sanomat	26.9.2020	Helsingin Sanomien toimitus

Taulukko 1 (jatkuu)

Otsikko/aihe	Tiedotusväline	Ajankohta	Kirjoittaja
Koronarajoitusten tulee olla selkeitä ja tehokkaita	Helsingin Sanomat	26.9.2020	pääkirjoitus
Tiukennuksia tulossa	Helsingin Sanomat	26.9.2020	Teemu Luukka
Hallitus kiistelee ravintoloiden sulkemisajoista	Helsingin Sanomat	28.9.2020	Teemu Luukka
Pandemia mullistaa elämää ja maailmaa	Helsingin Sanomat	4.10.2020	Annikka Mutanen
Koronan toinen vaihe Suomessa käynnissä, sanoo STM:n strategiajohtaja Voipio-Pulkki	IS(nettilehti)	8.10.2020	is.fi/uutiset 8.10.2020

IS= Ilta Sanomat, STM= Sosiaali- ja terveysministeriö

Taulukko 1 (jatkuu)

Otsikko/aihe	Tiedotusväline	Ajankohta	Kirjoittaja
Pandemian alussa johtovastuu hallituksella	MTV3	9.10.2020	Pääministerin haastattelu MTV3:ssa
Maskien käyttö yleisty viikossa	Helsingin Sanomat	10.10.2020	Toni Lehtinen, Simo Löytömäki, Marjo Valtavaara
Tartunnat sairaanhoitopiireittäin	Helsingin Sanomat	9.10.2020	Työryhmä: HS datadeski
Jäljitys uhkaa ruuhkautua	Helsingin Sanomat	10.10.2020	Anu Näveri
STM johti keväällä 2020 kasvomaskiasiaa, THL vain asiantuntijana	Helsingin Sanomat	13.10.2020	is.fi/uutiset 13.10.2020

Taulukko 1 (jatkuu)

Otsikko/aihe	Tiedotusväline	Ajankohta	Kirjoittaja
Oikeusasiamies korosti selkeyttä korona-viestinnässä	YLE 1 /Tv	14.10.2020	A-studio/toimittaja
Korona on kaikkien kansalaisten asia, sanoi pääministeri Marin	YLE 1/Tv	14.10.2020	A-studio/toimittaja
Thl:n suositus, etätyösuositus koko maahan	YLE 1/Tv	15.10.2020	YLE-uutiset
Eduskunnan mietintö, yökerhot ja ruokaravintolat erilaisten rajoitusten piiriin	Helsingin Sanomat	20.10.2020	hs.fi/toimitus
Apulaisoikeusmies moitti ohjeita rajoilla	Helsingin Sanomat	13.11.2020	Helsingin Sanomien toimitus

YLE 1 = Suomen yleisradio ja Tv-kanava 1

Taulukko 1 (jatkuu)

Otsikko/aihe	Tiedotusväline	Ajankohta	Kirjoittaja
Pk-seudulla ei suositella yli 10 hengen juhlia	Helsingin Sanomat	14.11.2020	Onni Niemi
Uudet rajoitukset ja suositukset	Helsingin Sanomat	21.11.2020	Helsingin Sanomien toimitus
Rajoitustoimet saavat kiitosta STM:ltä	Helsingin Sanomat	21.11.2020	Helsingin Sanomien toimitus
Sairanhoidon tarve nousee lähiviikkoina	Helsingin Sanomat	28.11.2020	Annika Mutanen, Mikko Puttonen
EKP valmistautuu uusiin poikkeustoimiin	Helsingin Sanomat	28.11.2020	Petri Sajari

Taulukko 2 / THL:n tiedotteet

Otsikko/aihe	Ajankohta	Tiedotusväline
Korona-virus epidemian kiihtyminen näyttää jatkuvan	1.10.2020	Thl:n nettisivut/tiedotteet
Karanteeni lyhenee 10 päivään 12.10.2020 alkaen	8.10.2020	Thl:n nettisivut/tiedotteet
Koronavirustapausten määrä kasvussa	15.10.2020	Thl:n nettisivut/tiedotteet
Juhlakausi alkaa	9.11.2020	Thl:n nettisivut/tiedotteet
Korona-vilkku näyttää altistumisilmoitusten määrän	25.11.2020	Thl:n nettisivut/tiedotteet

THL= Terveyden – ja hyvinvoinnin laitos

Taulukko 3 / Valtioneuvoston tiedotteet

Otsikko/aihe	Ajankohta	Tiedotusväline
Valtakunnallinen etätyösuositus	15.10.2020	Valtioneuvoston nettisivut/rajoitukset/suositukset
Hallitus päätti täydennyksistä vuoden 2021 budjettiin	19.11.2020	Valtioneuvoston nettisivut
Hallitus käsitteli valmiuslain käytön oikeudellisia edellytyksiä	26.11.2020	Valtioneuvoston nettisivut
Hallitus hyväksyi Suomen covid-19 rokotestrategian	2.12.2020	Valtioneuvoston nettisivut
Toimintasuunnitelma koronavirusepidemian hillitsemiseksi	julkaistu 3.9.2020	Valtioneuvoston nettisivut

Valtioneuvosto= maan hallitus

Tutkimusaineisto koostuu taulukoissa 1-3 olevista artikkeleista. Tutkimukseen valittiin yleisesti tunnetuista ja luotettavista lähteistä olevia artikkeleita. Artikkelit ja ohjelmat ovat asiallisesti toimittajien kirjoittamia tai tuottamia.

Aineiston kerääminen aloitettiin elokuun lopulta 2020 päättyen joulukuun alkuun 2020. Aineisto tutkimukseen noin kolmeksi kuukaudeksi alkaen suurin piirtein koronan ns. toisen aallon toteamisesta lokakuun alussa 2020 päättyen pikkujouluihin saman vuoden joulukuun alkuun.

Aineistossa keskityttiin vain koronaan liittyviin aiheisiin Suomessa, etenkin viranomaisten määräyksiin ja suosituksiin. Artikkelit ovat pääosin Helsingin Sanomista (HS), koska kyseinen lehti käsitteli koronaa ja sen vastaisia toimia valtakunnallisesti, ei vain Helsingin ja sen lähikuntien osalta. Maakuntalehdissä paneuduttiin enemmän kyseisen lehden talousalueen tilanteeseen ja jätettiin vähemmälle valtakunnallinen koronan tarkastelu.

Taulukoissa 2 ja 3 tuodaan esiin kahden Suomen valtion viraston suosituksia ja päätöksiä koskien koronan hoitoa ja leviämisen estämistä. Päävastuussa alkuun oli Valtioneuvosto ja myöhemmin Thl eli Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, jonka vastuu koronaan liittyvissä kysymyksissä on kasvanut epidemian pitkittyessä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään, kuten aikaisemmin on kerrottu, laadullista dokumenttianalyysia. Dokumenttien käyttäminen tutkimusaineistona on vaihtoehto sille, että aineisto kerättäisiin esimerkiksi haastatteluin tai kyselyin. Anttilan (1998) mukaan valmiin aineiston käyttö on joskus ainoa mahdollisuus saada aineisto kootuksi jostakin tietystä aiheesta. Usein valmiit dokumentit ovat antoisia tiedonlähteitä, kun tutkittava ilmiö on uusi ja sen keskeisistä kysymyksistä ei juuri mitään tiedetä. Kun kyseessä on riittävän laadukas aineisto, joka on paremmin saatavilla sanomalehdistä tai aikakauslehdistä, niitä voi hyvin käyttää.

Nykyään ei ole ongelmana saada riittävästi aineistoa tutkimusta varten, mutta on vaikeaa erottaa oleellinen asia runsaasta tiedon tarjonnasta. Aineiston kokoamisen yhteydessä on tärkeää löytää olennaisin tieto aineiston tutkimukseen. Anttilan (1998) mukaan dokumenttiaineisto heijastaa yleensä todellisuutta sellaisenaan, riippuen lähteestä, se voi kuitenkin antaa näkökulmaa johonkin suuntaan.

Kerätyt artikkelit ja haastattelut analysoidaan ja jaotellaan tutkimuskysymys mielessä. Ne luokitellaan sopiviin kategorioihin, jotka tukevat vastauksen löytämistä tutkimuskysymykseen, *miten johtaminen näkyy vallitsevan korona-epidemian hoidossa Suomessa*.

Tutkimuksen aineisto jaetaan kolmeen ryhmään; **kriisijohtamiseen, julkisjohtamiseen ja viestintään**. Kustakin ryhmästä otetaan analysoitavaksi noin kymmenen artikkelia, joissa käsitellään korona-epidemiaa Suomessa. Johtamisessa kriisissä tai kriisijohtamisessa kiinnostaa ne keinot, joilla korona-epidemiaa johdetaan ja kuinka turvallisuusasiat ilmenevät epidemian aikana.

Julkisjohtamisessa mielenkiinnon kohteena on viranomaistahojen ja virastojen sekä Valtioneuvoston toiminta ja roolit pandemian vastaisissa toiminnoissa.

Viestinnän osalta tärkeimpiä mielenkiinnon aiheita ovat tiedottamisen julkisuus ja viestinnän painotukset kansalaisille. Näiden aiheiden tutkimisen jälkeen tehdään tutkimuksen tuloksista johtopäätökset ja saadaan vastaus tutkimuskysymykseen.

4. AINEISTON ANALYYSI

Tammikuun alussa vuonna 2020 tuli tietoon, että Kiinassa oli löydetty virus, mysteerivirus, kuten sitä aluksi nimitettiin. Oli havaittu, että se on saattanut levitä lepakosta ihmiseen Wuhanin kaupungissa Huananin kalatorilla. Virus levisi Kiinasta nopeasti ihmisten mukana ympäri maailmaa. Hyvin pian havaittiin, että ko. virus on aiheuttanut myös ihmisten kuolemia. Helmikuussa 2020 virus sai virallisen lääketieteellisen nimen covid-19, kansan keskuudessa sitä ryhdyttiin kutsumaan koronaksi.

Jared Diamond (2005) toteaa eräässä artikkelissaan, että Kiinassa varallisuuden kasvaessa kalan ja lihan kulutus myös kasvaa ja näiden tuotannosta johtuen ympäristöongelmat lisääntyvät. Eläinten ulosteet ja viljeltyjen kalojen syömättömät ja pilaantuneet kalanrehut sekä kalojen ulosteet pilaavat niiden kasvuympäristön ja taudit lisääntyvät.

Ensimmäinen covid-19 viruksen aiheuttama tautitapaus todettiin Suomessa tammikuun lopulla 2020. Kiinalaiselle naisturistille oli noussut ankara kuume Lapin Saariselällä. Henkilö vietiin Lapin keskussairaalaan, jossa tauti varmistui koronaksi. Helmikuussa tiedettiin, että Italiassa tautitapausten määrä oli rajussa kasvussa. Myös muissa Euroopan maissa tautitapausten määrä kasvoi merkittävästi. Maailman terveysjärjestö (WHO) julisti 11.3.2020 koronan koko maailmaa koskevaksi pandemiaksi.

Suomen hallitus reagoi tilanteeseen nopeasti. 12.3.2020 suositeltiin suomalaisille matkustamisen välttämistä ulkomaille ja että yli 500 hengen kokoontumiset tulisi peruuttaa. Kansalaiset reagoivat suosituksiin voimakkaasti, kauppoihin jonotettiin, niistä hamstrattiin vessapaperia ja tölkkiruokaa, näkkileipää ja käsihuuhdetta. Ihmiset olivat hämillään ja ehkä hieman myös peloissaan. Syntynyt tilanne oli outo ja uusi. Maan hallitus otti jo seuraavalla viikolla valmiuslain käyttöön. Koulut siirtyivät pääosin etäopetukseen, ravintolat käytännössä suljettiin, niistä myytiin vain ruokaa paperipusseihin pakattuina annoksina. Uusimaa eristettiin muusta maasta sen suuren tautimäärän vuoksi toistaiseksi.

Kesä 2020 kului kevään tautimäärän sulattelussa. Uudenmaan eristys purettiin ja ravintoloita avattiin ja rakennettiin toistaiseksi maan suurin anniskelutila Helsingin Senaatintorille. Korona-testauksia ryhdyttiin tekemään ripeästi. Thl (Terveyden -ja hyvinvoinnin laitos) suositteli kasvomaskin käyttöä joukkoliikenteessä. Tautimäärät pysyivät kesällä pieninä ja tartuntojen jäljitys toimi pääosin tehokkaasti ympäri maata.

Syksyllä tartuntaluvut lähtivät jälleen kasvuun, niin Suomessa kuin myös muualla Euroopassa. Rokotekehityksestä saatiin lupaavia uutisia. Toimiva rokote olisi mahdollisesti käytössä jo loppuvuodesta 2020. Rokotetta kehitettiin ja testattiin valtavalla kiireellä ja suuren rahoituksen turvin. Ensimmäinen käyttö lupa myönnettiin rokotteelle 21. joulukuuta 2020. Suomessa rokotukset alkoivat 27.12.2020.

Pandemioita ja maailmanlaajuisia vitsauksia on ollut ennenkin. Viimeksi vastaavanlainen pandemia oli ns. Espanjan taudin yhteydessä 1900-luvun alussa. Eurooppaa ovat koetelleet suuret kansainvaellukset ja rutto sekä Rooman valtakunnan tuho ja mittavat sodat. Tällä kertaa vaivanamme on korona-pandemia. Kirkkoisä Augustinus totesi jo 1500 vuotta sitten, että ihmiset valittavat aina aikojen olevan huonot ja vaikeat. Mutta totuus on kuitenkin se, että me ihmiset muovaamme elinaikaamme ja tapojamme ja siten vaikutamme siihen toimillamme. (Metropoliitta Ambrosius, Tikkanen H, Kietäväinen T, 2009,10)

4.1 Kriisijohtaminen

Seeckin (2009) mukaan kriisijohtaminen on toimintaa, jonka avulla ehkäistään ja vähennetään kyseessä olevan kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia. Valtioneuvoston julkaisun 15/2007 mukaan kriisin johtaminen on normaaliolojen häiriötilanteen tehostettua toimintojen suorittamista. Kriisitilanteiden johtamisessa korostuu turvallisuuden tunteen luominen tekemällä kaikki mahdollinen kriisistä johtuvien ikävien seurausten välttämiseksi. Tärkeässä roolissa on myös varautuminen kriisitilanteisiin. Kriiseihin pitäisi pystyä varautumaan ennakolta. Myös kriisistä ulospääsy olisi kyettävä suunnittelemaan mahdollisimman vähän haittaa tuottavaksi.

Valtioneuvoston kanslia oli laatinut kesän 2020 aikana toimintasuunnitelman, jonka keskeisenä asiana oli virustilanteen hillitsemien. Rokotteen tulosta tai valmistumisesta yleiseen käyttöön ei vielä tuolloin tiedetty aikataulua, joten oli turvauduttava vain hygieniaan perustuvaan valistamiseen.

Lääkintäviranomaiset yhdessä it-osaajien kanssa olivat kehittäneet ns. korona-vilkku sovelluksen älypuhelimiin. Yli miljoona suomalaista otti sovelluksen käyttöön, näin voitiin siirtyä nopeasti tehokkaaseen altistumien jäljittämiseen. Jäljittäjiä koulutettiin terveydenhuollon opiskelijoista pikavauhdilla. Altistunut kansalainen voitiin määrätä eristykseen eli karanteeniin määrääjäksi ja ohjata mahdollinen tartunnansaaja hoitoon.

Tällä järjestelyllä kyettiin saamaan aikaan mahdollisimman hyvä tilannekuva taudin levinneisyydestä. Terveysviranomaiset olivat päättäneet samalla luokitella taudin leviämistason perustasoon, kiihtymisvaiheeseen ja leviämisvaiheeseen. Tiedämme, että kriiseissä kansalaisia johdetaan erilaisilla säännöksillä ja määräyksillä sekä myös erilaisilla laeilla. Kuva Suomen kuuliaisesta ja tottelevaisesta kansasta on osoitettu todeksi useita kertoja ennen koronapandemiaakin. Kriisin pitkittyminen voi kuitenkin aiheuttaa kansalaisissa tyytymättömyyttä, mutta se nähtäneen vasta myöhemmin.

Helsingin Sanomissa kirjoitettiin 29.8.2020, että Suomessa on helppo asettaa käyttöön erilaisia määräyksiä ja suosituksia, sillä suomalaiset ovat tottelevaisia. Suomalaisille on kuitenkin tärkeää tietää päämäärä, johon määräyksillä pyritään. Luottamus on se keino, jolla suomalaiset saadaan tottelemaan.

Päätäjät askarrutti kriisin alussa, kuinka kriisiä ryhdytään johtamaan ja mitkä ovat ne hoitotavat, joilla saadaan toivottuja tuloksia aikaan. Seeckin (2009) mukaan kriisijohtamisella pyritään vähentämään kriisin synnyttämiä negatiivisia seurauksia. Päätäjät käyttivät alkuun valmiuslain suomia oikeuksia ja siirtyivät sen jälkeen määräyksiin, koska havaitsivat kansalaisten tottelevan ja noudattavan niitä hyvin. Aikaisemmista kriiseistä oli opittu, että ennaltaehkäisy on paras kriisin hoitotapa, niin ettei kriisiä syntyisikään.

Suomi ottaa tarvittaessa lainaa 20 miljardia euroa yhteiskunnan elvyttämiseen ja koronan hoitoon. Pelkästään tulevia rokotteita varten on lainasummasta varattu lähes 2 miljardia. Ministeri Saarikko otti esiin kriisin taloudellisen puolen Helsingin Sanomien jutussa 13.9.2020. Kriisissä korostuu talouden näkökulma. Vientiteollisuuden ja matkailualan vaikeudet näkyvät jo kriisin kuluessa ja sen pitkittyessä. Saarikko kertoo kuitenkin, ettei talous ole ensimmäinen asia kriisistä selviämisessä, mutta tärkeä asia jatkossa. Saarikko määrittelee yhteiskunnan tärkeimmiksi tehtäviksi terveyden ja elämän suojelun sekä ihmisten hyvinvoinnin, jonka jälkeen voidaan puhua taloudesta.

Talous on yksi tärkeimmistä elementeistä kriisin hoidossa, sillä ilman riittävän suurta budjettia seurausten hoitaminen käy vaikeaksi. Tästä syystä valtio on joutunut ottamaan lainaa tai ainakin tekemään varauksen lainan ottoon n. 20 miljardista eurosta. Valtion tärkeimpinä tehtävinä on juuri kansantalouden suojaus ja ylläpito, kansalaisten turvallisuudesta huolehtiminen sekä kansalaisten hyvinvoinnin edistäminen, kuten ministeri Saarikko lehtihaastattelussa kertoo.

Epidemian levinneisyys vaihtelee alueittain. Se painottuu Helsingin alueelle ja sen naapurikuntiin, koska väestötiheys on alueilla suurin ja liikkuminen vilkkainta. Jäljittäjät ovat pystyneet selvittämään, että suurimmat tautiryppäät ovat syntyneet nuorten juhliessa yhdessä ja urheilutapahtumissa sekä vapaa-ajalla harrastustoiminnassa. Eniten tartuntoja on todettu nuorilla aikuisilla.

Kriisijohtaminen vaatii yleensä nopeita johtamistoimia ja määrätietoista työtä kriisin haittojen torjumiseen. Jo lähes 140 maata maailmassa on sulkenut tai on juuri sulkemassa rajojaan pandemian vuoksi, kertoo Helsingin Sanomien juttu 19.9.2020. Historian valossa tämä on koettu jo aikaisemminkin, sillä aikoinaan liikkumista rajoittivat laajat epidemiat eri valtioissa ja maailmanlaajuiset sodat. Kansalaisten perusoikeuksiin kuuluu kuitenkin vapaus liikkua myös valtioiden rajojen yli. Suomalainen voi aina palata kotimaahan, mutta matkustamista Suomesta ulkomaille voidaan rajoittaa, kuten nyt pandemian vallitessa on tehtykin. Kansalaiset ovat ymmärtäneet matkustusrajoitukset hyvin.

28.9.2020 tulivat voimaan maahantulorajoitukset, jotka koskevat maahantuloa Pohjoismaista, Saksasta ja Virosta. Nämä rajoitukset koskevat muiden maiden kansalaisia, jotka eivät asu Suomessa kertoo Helsingin Sanomien uutinen 25.9.2020.

Viranomaisten vastuulla on myös taudin leviäminen maan rajojen ulkopuolelta. Siksi päättäjät joutuvat käyttämään ja myös harkitsemaan maahantulorajoituksia. Yksi valtion tärkeimmistä tehtävistä on omien rajojensa vartiointi myös mahdolliselta epidemialta. Tärkeäksi ja usein käytännössä vaikeimmaksi asiaksi nousee rajoitusten mitoitus.

Kriisijohtamisen tulisi perustua etukäteissuunnitelmiin, mutta kuten on todettu, ovat kriisit yleensä yhtäkkiä ja odottamattomia. Sääntöjä ja määräyksiä joudutaan kriisin aikana sekä kiristämään että höllentämään. Nuorten ryhmissä (alle 30-vuotiaat) pitäisi hillitä juhlimista, sillä tässä ikäryhmässä on todettu eniten tartuntoja, etenkin Helsingin alueella ja opiskelupaikkakunnilla. Syynä tähän ovat baarit ja yökerhot sekä opiskelijajuhlat.

Helsingin Sanomat 26.9.2020: Tiukennuksia tulossa lupaa ministeri Kiuru. Kiuru kertoo jutussa, että tiukennuksia on tulossa ravintoloiden aukioloaikoihin. Tämä vaatii asetuksen muutoksen, jonka ministeri lupaa viedä Eduskuntaan mahdollisimman pian. Esitys perustuu välttämättömiin toimiin, jotta korona-virus ei leviäisi. Keväällä tehtiin rajoituksia valmiuslain turvin. Nyt kuvaan on astunut politiikka. Osa ministereistä kiristäisi ravintoloiden aukioloa ja osa pitää kiristyksiä liian tiukkoina.

Näihin aukiolosääntelyihin liittyy kiinteästi valtion maksamat korvaukset elinkeinon harjoittamiselle. Hallitus on luvannut tukea rahallisesti ravintoloita. Lopullinen päätös tästä tehdään myöhemmin.

Demokraattisessa maassa on Eduskunnan oppositiolla oikeus arvostella ja saattaa kyseenaliseksi maan hallituksen toimia esittämällä välikysymys. 18.9.2020 oppositio esitti välikysymyksen hallituksen koronan hoidosta ja maan taloudesta. 2.10.2020 hallitus vastasi välikysymykseen saaden selvän luottamuksen toimilleen. Koronan hoitoon liittyy politiikan lisäksi myös byrokratiaa. Suomessa on käytössä ns. siilomalli, jokainen ministeriö toimii itsenäisesti ja vastaa itse toiminnastaan sekä tiedottaa niistä itsenäisesti. Thl tiedotti kasvomaskien käytöstä. Tällä hetkellä kasvomaskisuositus voimassa alueilla, joissa on kiihtymisvaihe tai leviämisvaihe päällä. Jos epidemia etenee kiihtymisvaiheeseen, maskisuositus laajenee koskemaan julkisia sisätiloja sekä yleisötilaisuuksia. (Helsingin Sanomat 25.9.2020)

Epidemian tai kriisin hoitaminen demokraattisessa maassa voi joskus olla hankalaa. Oppositio voi kyseenalaistaa tehdyt päätökset välikysymyksin. Tärkeää on selvittää heti alkuun kriisin johtovastuut ja toimijat. Suomen ns.siilomalli ei ole osoittautunut kaikilta osin toimivaksi. Siihen on sisältynyt byrokratiaa ja politikointiakin, mutta politikot yhdessä asiantuntijoiden kanssa ovat päässeet tyydyttävään lopputulokseen epidemian hillinnässä.

Thl on määritellyt samalla myös vaiheet, jotka ovat kiihtymisvaiheessa viruksen ilmaantuvuus 10-25 tapausta/100.000 asukasta kohti kahden viikon aikana, leviämisvaiheessa 18-50 tapausta 100.000 asukasta kohti kahden viikon aikana. Thl tiedotti 1.10.2020 nettisivuillaan (thl.fi/ajankohtaista/tiedotteet), että korona-viruksen kiihtyminen näyttää jatkuvan ja se on noussut viikoittain. 30.9. mennessä on todettu 9992 koronatapausta koko Suomessa. Suurin nousu on tapahtunut Helsingin alueella ja sen lähikunnissa eli HUS:n alueella.

Thl antoi maskisuosituksen kiihtymisvaiheessa oleville alueille, kuten Helsingin alueelle. Helsingin Sanomat kirjoitti 2.10.2020 ilmestyneessä jutussaan, että kasvomaskin käyttö yleistyi viikossa. Tämä suositus tarkoittaa, että maskia on pidettävä aina kun kahden metrin turvaväli ei ole mahdollinen. Joukkoliikennettä koskeva maskisuositus on ollut voimassa yli kuukauden. Tutkimusten ja tehtyjen havaintojen mukaan ahkerimmin kasvomaskia käyttävät nuoret ja ikäihmiset.

Yksi epidemian hoitotapa on luokitella sen vaiheet. Näin asiantuntijat ja poliitikot hahmottavat paremmin koko maan epidemiatilanteen. Maskisuositus annettiin, koska aikaisemmin oli jo havaittu sen tehoavan hyvin käsihygienian kanssa taudin leviämiseen.

8.10.2020 antamassaan tiedotteessa Thl laskee karanteenipäivien lukumäärän neljästätoista kymmeneen. He ovat tehneet havainnon, että vain osa tartunnalle altistuneista sairastuu. Vakavissa tapauksissa karanteeni on edelleen 14 vuorokautta. Samalla STM:n (Sosiaali- ja terveysministeriö) edustaja, strategiajohtaja Voipio-Pulkki ilmoitti, että Suomi on siirtynyt korona-epidemiassa ns. toiseen vaiheeseen (is.fi/talous) 8.10.2020. Seuraavana päivänä pääministeri Sanna Marin kertoo MTV3:n (Mainostelevisio MTV3) ohjelmassa, että epidemian alussa johtovastuu oli maan hallituksella, mutta vastuuta siirretään alueille eli alueviranomaisille (aveille) maakuntaan.

Tautitapausten määriä seurataan niin virallisesti kuin myös lehdistössä. Helsingin Sanomat julkaisee päivittäin tilaston Suomen osalta maakunnittain ja maailman luvut maiden mukaan. 9.10.2020 tilaston mukaan eniten Suomessa on tartuntoja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä ja seuraavaksi eniten Vaasassa. Ahvenanmaalla ei ole vielä havaittu yhtään tautitapausta. Maailmalla tautitapauksia on eniten Intiassa ja Brasiliassa. Tämä tilasto havainnollistaa hyvin taudin maailmanlaajuuden.

Seeckin (2009) mukaan tällainen nopeasti etenevä kriisi nopeuttaa ja virtaviivaistaa johtamistoimia ja päätöksentekoa. Johtamisen pitää olla tällaisissa pandemioissa kansalaisten luottamuksen arvoista, mahdollisimman oikeudenmukaista ja turvallisuuden tunteen lisäävää toimintaa. Kriiseissä tulevat esiin johtajien kyvyt ja heikkoudet. Johtajalla pitäisi olla päättäväisyyttä, tahtoa, analysointikykyä sekä rohkeutta toimia kansakunnan edun mukaisesti vaikeissa tilanteissa. Johtaja joutuu ottamaan tarvittaessa henkilökohtaista vastuuta toimistaan ja tekemään nopeita päätöksiä, joskus jopa yksin.

Politiikoilta odotetaan tällaisissa kriiseissä hyvää kommunikointikykyä ja esiintymistaitoja. Poliitiikan toimittajat keskustelivat 19.10.2020 Ylen (Yleisradio) aamustudiossa pääministeri Marinin reagoinnista koronaan, todeten hänen olevan uuden polven ”some” johtaja, joka osaa käyttää nykyaikaisia tiedotuskanavia hyväkseen.

Kaikki kriisit päättyvät joskus. Kansaan on hyvä juurruttaa tulevaisuudenuskkoa määrätietoisella ja tulevaisuuteen tähtävällä esiintymisellä. Johtajilta voidaan vaatia optimismia sekä hyviä ehdotuksia kriisistä ulospääsyyn. Lisäksi kriiseistä pitäisi osata ottaa oppia ajatellen seuraavia kriisejä. Kriisit voivat opettaa myös kehittämään tekniikkaa, joka palvelee kriisin hallintaa, kuten nyt koronavilkku-sovellus älypuhelimissa.

Jäljitys on lähtenyt hyvin käyntiin. On jälleen mahdollisuus todistaa, että suomalaiset ovat kuuliaista kansaa tuntien hyvin henkilöt, joiden kanssa on tekemisissä. Yksistään Helsingin alueella on jäljestäjiä 140 etupäässä terveydenhuollon ammattilaista ja opiskelijaa. Soittamattomia puheluita on

paljon, sillä altistuneiden määrä kasvaa, kuten myös koronavirustapausten määrä ilmoittaa Thl nettisivuillaan 15.10.2020. Suurin tautitapausten kasvu on nuorten ikäluokassa (15-30 vuotta).

”Tästäkin (koronasta) voi oppia jotakin, vaikka muuttamalla toimintastrategiaa”, sanoo Vantaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimialajohtaja Timo Aronkytö Helsingin Sanomissa 10.10.2020. Pääministeri Marin taas tähdensi Yleisradion A-studio ohjelmassa, että korona on kaikkien kansalaisten asia, ei vain maan hallituksen ja viranomaisten. Koko kansan on osallistuttava omalta osaltaan taudin nujertamiseen.

Kuten on todettu, kriiseissä kansakuntien yhtenäisyys punnitaan. Pääministeri tähdensi koko kansan velvollisuutta taudin nujertamisessa. Ei pelkät määräykset ja suositukset epidemiaa hävitä, vaan kaikkien kansalaisten ponnistukset, myös pienet teot, edesauttavat epidemian hillitsemisessä. Pääministeri halusi kommentillaan myös lisätä kansakunnan yhtenäisyyttä tämän kriisin aikana. Tämä tulevaisuudenuskon luominen on myös osa kriisijohtamista.

Yksi toimiva keino ohjata ja johtaa kansalaisia on antaa suosituksia ja ohjeita. Ohjeistuksen on tultava riittävän arvovaltaiselta taholta ja mahdollisimman korkealta viranomaisten hierarkiassa. Valtioneuvosto antoi 15.10.2020 suosituksen siirtymiseksi etätöihin. Suositus annettiin siksi, että virustartunnat ovat voimakkaassa kasvussa ja keväästä on hyviä kokemuksia etätöihin siirtymisestä. Tällä hetkellä n. 1,1 miljoonaa kansalaista työskentelee etätöissä. Samassa tiedotteessa (valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/suosituksset) määriteltiin alueille enimmäismäärät henkilöitä kokoontumisiin. Taudin perustasolla yhdessä tilassa voi olla enintään 50 henkilöä, kiihtymisvaiheessa olevalla alueella 20 henkilöä ja leviämisvaiheessa olevalla alueella 10 henkilöä.

Kriisin alkuvaiheissa oltiin tietämättömiä kuinka tällaisissa pandemia-tilanteissa olisi toimittava oikeudenmukaisesti etenkin rajaliikenteessä, teki hallinto ylimitoitettuja rajoituspäätöksiä. Apulaisoikeusmies totesikin, että viranomaisilta oli menneet suositukset ja määräykset sekaisin Suomen ja Ruotsin rajalla Torniossa, kertoi Helsingin Sanomat jutussaan 13.11.2020. Vapaa rajanylitys kuuluu kansalaisen valinnanvapauteen ja sitä ei voi kieltää ilman selkeää oikeudellista perustetta.

Kriisienkin aikana, vaikka päätöksiä pitää tehdä nopeasti ja usein jopa vajavaisin tiedoin, on noudatettava lakeja ja asetuksia sekä säädöksiä. Rajoituksia ei saa ylimitoittaa ja niitä ei saa sekoittaa suosituksiin tai tehdä käytännössä suosituksista rajoituksia. Kansalaisille on erittäin tärkeää ja

perusteltua, että viranomaiset noudattavat itse määäämiään lakeja, muuten katoaa toimilta oikeutus ja kansalaisten kunnioitus.

Toinen vahva keino viranomaisilla on kriisin johtamisessa määrätä kokoontumisrajoituksia. Näin on tehty myös tässä kriisissä. Ajatuksena rajoituksissa on kontaktien määrän vähentäminen suuressa joukossa, rajoittamalla yhdessäoloa henkilölukumäärällä. Pääkaupunkiseudulla ei suositella yli 10 henkilön juhlia loppuvuonna. Suositus koskee ylioppilasjuhlia ja opiskelijatilaisuuksia sekä tulevia pikkujouluja. Toisen asteen opiskelijoille ja opettajille on annettu maskisuositus. Samalla korostetaan jälleen kerran käsihygienian tärkeyttä ja riittäviä turvavälejä. (Helsingin Sanomat 14.11.2020)

23.11.2020 alkaen kielletään yli 20-vuotiaiden joukkue- ja kontaktilajien harrastustoiminta kolmeksi viikoksi. Uimahallien kävijämäärää rajoitetaan puoleen ja samoin kirjastojen kävijämäärää rajoitetaan. Kaikissa julkisissa tiloissa suositellaan käytettäväksi kasvomaskeja. (Helsingin Sanomat 21.11.2020).

Asiantuntijat olivat havainneet, että nuorilla henkilöillä (yli 20-vuotiaat) tartunnat olivat nopeasti levinneet, kiellettiin harrastustoiminta ja joukkuelajit määräajaksi. Näillä tiukoilla määräyksillä haluttiin suojella nuoria ja ehkäistä tartuntojen laajenemien nuorien kotipiiriin ja läheisiin. Suosituksista tuli määräaikaista määräyksiä.

Keväällä 2020 oli valmiuslaki vahvasti esillä Valtioneuvoston päätöksissä, mm. Uudenmaan sulkeminen toteutettiin valmiuslain antamin valtuuksin. Tuolloin kritisoitiin lain käyttöä, laki oli säädetty lähinnä sotatilaa varten, jolloin hallituksella on syystäkin poikkeuksellisen vahvat oikeudet toimia ohi Eduskunnan ja paikallisviranomaisten.

Hallitus käsitteli valmiuslain käyttöä uudelleen 26.11.2020 istunnossaan (valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta). Istunnossa käsiteltiin valmiuslain oikeudellisia edellytyksiä. Istunnon päätöksessä valmiuslain käytöstä todetaan, että vasta sitten, kun viranomaisten toimivaltuudet eivät riitä, otetaan valmiuslaki käyttöön. Samalla todettiin, ettei tällä hetkellä ole tarvetta ottaa ko. lakia käyttöön.

Valmiuslaki on niitä järeimpiä keinoja ohjata yhteiskunnan toimia kriisin aikana. Se on myös yksi vahvimmista ja velvoittavimmista tavoista johtaa kriisiä. Suomen valmiuslaki on säädetty aikoinaan etupäässä sotatilaa varten. Sen avulla pyritään keskittämään kaikki kansanunnan voimavarat sotatilasta selviämiseen. Toki lainsäädäntö yleensäkin on tehokas keino johtaa ja hallita maata, mutta nopeissa kriiseissä se on auttamattoman hidas, kun huomioidaan koko lainsäätämisen prosessi, lisäksi se on aina poliittinen toimi ja prosessi.

Rokotuksista ja itse rokotteesta on kirjoitettu ja puhuttu paljon syksyn 2020 aikana. Koko maailma on odottanut rokotteiden kehitystä valmiiksi tuotteeksi. Useat lääkevalmistajat ovat luvanneet rokotteiden valmistuvan joulukuussa 2020. Tästä johtuen on Valtioneuvosto laatinut syksyn aikana rokotestrategian koskien juuri covid-19 rokotteita. Sen valmistuttua ensimmäisinä rokotetaan hoitava henkilökunta ja sen jälkeen ikääntyvät (yli 70-vuotiaat) ja sitten henkilöt, joilla on koronaan altistavia sairauksia. (valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta)

Epidemian torjunnan järkein keino on rokottaa ko. tautia vastaan vähintään yli 70% kansasta, jolloin asiantuntijoiden mukaan syntyy ns. laumasuoja. Kansakunnan rokottaminen on hyvin kallis toimenpide, mutta se on epäilemättä tehokkain tapa. Aikoinaan mm. polio saatiin kitkettyä maapallolta tehokkaan rokotustyön tuloksena. Kansakunnan rokottaminen ei tapahdu hetkessä, vaan sille on laadittava rokotajärjestys, jossa haavoittuvimmat ihmisryhmät ovat ensimmäisten rokotettavien joukossa. Tässä noudatetaan kansanterveyden terveystaloutta, jonka perusajatus on suojella kansalaisia erilaisilta epidemioilta rokotusten avulla.

Tässä Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa 1/2020 käydään läpi hyviä ja huonoja seurauksia covid-19 pandemiasta.

Oheessa osa julkaisun huomioista koskien covid-19 pandemiaa.

1. Rajoitusten mitoittaminen oikean kokoiseksi ja oikea-aikaisiksi
2. Huoltovarmuuden takaaminen (kansainväliset riippuvuudet huomioiden)
3. Kansainvälisen yhteistyön jatkaminen
4. Tiedonvälitys kansalaisille
5. Oikean tilannekuvan luominen kriisistä
6. Perheistä ja läheisistä huolehtiminen
7. Terveystalouttisten järjestelmien toiminnan vahvistaminen
8. Talouden elpyminen ja sen tukeminen
9. Tulevaisuuden uskon vahvistaminen

Kaikki edellä mainitut asiat ovat tärkeitä ja liittyvät kiinteästi kriisin johtamiseen. Erilaisten rajoitusten määrää ja laatua on harkittava vakavasti. Liian voimakkaat toimet voivat lamauttaa

yhteiskunnan. Huoltovarmuuden takaaminen kuuluu myös kansakunnan elintärkeisiin toimintoihin. Suomi on riippuvainen monilla aloilla tuonnista, myös suhteet kansainvälisiin toimijoihin olisi kyettävä säilyttämään hyvinä. Tiedotus ja tiedonvälitys on hoidettava mahdollisimman uskottavasti. Valtion johdon ja toimivan johdon on saatava oikea tilannekuva päätösten pohjaksi. Terveyspolitiikka ja terveyden hoito on ylläpidettävä. Talouteen on kiinnitettävä erityistä huomiota ja perheistä sekä läheisistä on huolehdittava niin hyvin kuin se on kriisissä mahdollista. Tulevaisuuden uskoa ei saa menettää, kaikki loppuu aikanaan, mikään ei kestä loputtomiin. Suomen kriisijohtamisen pääperiaatteena on se, etteivät johtosuhteet ankarimmankin kriisitilanteen aikana muutu

4.1.1 Tilannejohtaminen

Kriisit vaativat johtajiltaan nopeita päätöksiä, tilanteet muuttuvat ja paine kasvaa. Pitäisi kyetä tekemään oikeudenmukaisia ratkaisuja, jotka edesauttavat kriisistä selviämistä. Erilaiset kriisiorganisaatiot käyttävät tilannejohtamista kriisistä tai työtehtävästä selviämiseen. Tällaisia organisaatioita ovat mm. pelastuslaitokset, poliisit ja puolustusvoimat ja jopa julkinen hallintokin.

Tilannejohtaminen näkyy myös korona-epidemian hoidossa Suomessa sairastumistapausten lisääntyessä ja kriisin tilannekuvan muuttuessa lähes päivittäin. Viranomaiset ja poliittiset päättäjät kertovat viikoittain epidemiatilanteesta ja sen seurauksista suosituksiin ja rajoituksiin kansalaisten arkielämässä. Toimittajan kysymykseen ministeriltä epidemian johtamisesta, vastauksena oli toteamus, että eteen tulevia ongelmia ratkaistaan tilanne kerrallaan. Tästäkin voidaan päätellä, että korona-johtoryhmässä harrastetaan tilannejohtamista ja strateginen johtaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle kriisiaikoina.

Tilannejohtamisessa kaiken perustana on annetun tehtävän arviointi eli tilanteen arvostelu, jossa pyritään saamaan tilannekuvaa tapahtuneesta ja tulevasta tehtävästä.

Paul Hersey'n ja Kenneth H Blanchardin (1990) mukaan tilannejohtaminen perustuu ohjauksen ja ohjeiden antamiseen esimiehen taholta ja valmiustasoon, jolla alaiset toimivat. Tilannejohtamisen mukaan ei ole olemassa yhtä ainoata parasta vaikuttamistapaa ihmisiin. Millaista johtamistyyliä henkilön pitäisi käyttää riippuu niiden ihmisten valmiusasteesta, joihin henkilön esimies pyrkii vaikuttamaan. Valmiudella tarkoitetaan sitä, kuinka valmis henkilö on suorittamaan sille määrätyn tehtävän.

Tilannejohtaminen vaatii nopeita päätöksiä, jotka pitää tehdä yleensä vajavaisin tiedoin. Epätietoisuus verhoaa päätöksentekijätkin. Epidemian hoidossa Suomessa päättäjillä ja tilannejohtajilla on näkynyt päämäärätietoisuutta selkeää, jämääkää johtamista rajoitusten, määräysten ja erilaisten suositusten muodossa. Ministerin sanoin, ” näitä asioita ratkotaan tilanne kerrallaan”, ja pääministerin sanoin ” kriisi on koko kansan asia, ei vain päättäjien”, tilannejohtajuus ja koko kansakunnan johtajuus näkyy kansalaisille.

Tilannejohtamiseen voi liittyä erilaisia päätöksentekotyylejä. Kriisiorganisaatioissa kuten pelastuslaitoksilla tai poliisissa voidaan käyttää hyvinkin autoritääristä päätöksentekotapaa. Tämä tyyli vaatii ohjeita antavaa johtamiskäyttäytymistä. Autoritäärisiä päätöksiä vaativat myös sellaiset tilanteet, joissa ainoastaan jollakin henkilöllä on asiantuntemusta. (Hersey P, Blanchard KH, 1990, 400)

Monen tutkijan mielestä ei ole olemassa yhtä oikeaa johtamistapaa. On vain toimintaa, joka vaikuttaa ihmisiin niin, että he pyrkivät mielellään ryhmän tavoitteisiin. Menestyvät ja pystyvät johtajat kykenevät mukauttamaan tyyliinsä sopimaan tilanteen vaatimuksiin. Kaikki johtaminen on peruluonteeltaan tilanelähtöistä ja tilanteesta riippuvaa toimintaa (Hersey P, Blanchard KH, 1990, 97, 98)

4.2 Julkisjohtaminen

Julkisjohtaminen eli julkinen johtaminen on julkisten ja yhteisten asioiden johtamista. Perusrakenne muodostuu poliittisesta johtajuudesta, arvojohtamisesta ja strategisesta johtamisesta. Julkiselle johtamiselle on tunnusomaista se, että julkiset johtajat joutuvat toimimaan usein julkisuudessa ja heidän toiminta on yhteiskunnallisesti näkyvää. Julkisen hallinnon toiminta on luonteeltaan pakottavaa ja monopolistista ja siinä päätetään kansalaisten oikeuksista ja velvollisuuksista. (Virtanen P, Stenvall J, 2010,36)

Julkisjohtaminen käsitetään demokraattiseksi ja poliittiseksi johtamiseksi. Kansalaisille pitää löytää perustelut päätöksille, myös eettiset arvot on huomioitava. Keskeisinä arvoina pidetään vastuullisuutta kansalaisia kohtaan ja tehokkuutta. Päättäjiltä odotetaan myös oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta sekä tehtyjen päätösten huolellista perustelua. (Salminen A, 1998, 7,11)

Julkinen johtaminen painottaa politiikan, julkishallinnon ja hallinto-oikeuden periaatteita. Hallintoa on kehitetty yhtenäisten menettelymuotojen mukaisiksi ja siksi yksilöä ei ole aina pystytty huomioimaan riittävästi. (Salminen A, 1998, 15)

Nykyään hallinnossa ollaan siirtymässä kaksisuuntaiseen näkemykseen, jonka mukaan esimiesasema ei tuo samalla tavalla valtaa kuin aikaisemmin. Johtaminen perustuu enemmänkin asiantuntemukseen ja yhteistyökykyyn kuin puhtaaseen valtaan, kun samalla korostetaan uusien hallinnan mallien ja liittoumien kehittämistä. Julkista johtamista voidaan luonnehtia tasapainoiluksi politiikan ja ammattijohtamisen välillä. Julkiset johtajathan toteuttavat poliittisten päätöksentekijöiden tekemiä linjauksia, siksi julkisen johtajan tulisi olla selvillä poliittisten ryhmien tavoitteista. Ammatillista johtamista ja poliittista johtamista ei aina ole mahdollista erottaa toisistaan. Virkamies toimii aina virkavastuulla, mutta poliittinen johtaja voi kertoa vain yhden näkemyksen asiasta, joka on juuri heidän ryhmälleen poliittisesti merkityksellistä. (Virtanen P, Stenvall J, 2010, 73,74)

Julkisjohtaminen on osaltaan myös arvojohtajuutta. Se näkyy nyt korona-kriisissä poliittisten päättäjien ulostuloina eri tilanteissa korona-epidemian aikana Suomessa. Koko kansaa koskettava kriisi on myös automaattisesti poliittinen ja poliitikot joutuvat vastaamaan sen hoidosta ja johtamisesta yhdessä alan asiantuntijoiden kanssa.

Suomessa vallitsee ns. siilomalli poliittisessa toiminnassa. Tämä tulee esiin usein, vaikkapa tiedottamisessa, kerrotaan vain kyseisen ministeriön päätöksistä ja toimista, huomioimatta muita päättäjiä. Syksyn 2020 aikana ministerit kertoivat oman hallinnonalan toimista korona-epidemian hoidossa jopa niin, että pääministeri joutui puuttumaan yhden ministerin ”kovat piipussa” puheisiin.

Julkisjohtaminen on demokraattista ja samalla poliittista johtamista, jolla kuitenkin olisi hyvä olla ihmisen kasvot. Mielestäni ministerit Suomessa ovat tuoneet kasvonsa esiin ja onnistuneet pitämään kansakunnan rauhallisena kriisin keskellä hyvällä julkishallinnolla ja varmalla esiintymisellä. Julkisjohtaminen näyttäytyy korona-kriisin hoidossa poliittisena arvojohtajuutena, jolla on monen naisministerin kasvot.

Kesän 2020 aikana hallinnon edustajat miettivät kuinka syksyyn varauduttaisiin korona-epidemiassa Suomessa. Suomi oli päättänyt ottaa lähes 20 miljardia lainaa koronan ja sen seurausten hoitoon. Suomi on tiukasti sidoksissa EU:hun koronan hoidossa. Lähes jokaisessa Euroopan maassa on matkustusrajoituksia, niin myös Suomessa. Helsinki-Vantaan lentokentällä oli päästy loppukesästä 2020 saapuvien matkustajien testauksiin alkuvaikeuksien jälkeen. Syynä tähän oli ollut viranomaisten tietokatkos eri toimijoiden välillä.

Yleensä varautuminen, olkoon se varautumista sotaa vastaan tai epidemiaa vastaan, on yhteiskunnan velvollisuus. Näin pyritään suojelemaan kansaa varautumalla siihen kaikkein pahimpaan.

Tämä on julkisjohtamista poliittisin ja ammatillisin keinoin. Matkustusrajoitukset ovat yksi tehokkaan johtamisen keino, joka kuitenkin kaventaa selvästi kansalaisen perusoikeuksia liikkua vapaasti.

EU:n komissio julkaisi syyskuun alussa 2020 suosituksensa kuinka Euroopassa voisi matkustaa korona-pandemian aikana. Komissio esitti yhteisiä arviointikriteerejä matkustamiseen ja pyysi huomioimaan siinä kolme asiaa. Ensimmäiseksi, kuinka monta positiivista tautitapausta ko. maassa ollut viimeisen kahden viikon aikana. Toiseksi, kuinka paljon ko. maassa on tehty korona-testejä ja kolmanneksi, kuinka suuri osuus testattavista on ollut positiivisia. (Helsingin Sanomat 5.9.2020)

Matkustusrajoituksia on ollut voimassa myös muissa Euroopan maissa, rajoitukset eivät siten ole koskeneet vain Suomea. Koska nyt puhutaan jo maailmanlaajuisesta pandemiasta, koskee matkustamisrajoitukset jo koko maailmaa. EU haluaa saada voimaan matkustuskriteerit, jotka helpottaisivat tilannekuvan saamista Euroopan tasolla ja selkeyttäisivät matkustuskriteerejä ja loisivat varmuutta matkustajiin eri puolilla Eurooppaa.

Thl antoi syyskuun lopulla kasvomaskisuosituksen ja se koski myös yksityisiä toimijoita. Jos epidemia etenee kiihtymisvaiheeseen, suositus laajenee koskemaan myös julkisia sisätiloja, kuten kirkkoja, teattereita ja museoita. ”Hus:n alueella suositus otetaan käyttöön lähiaikoina”, kertoo johtajaylilääkäri Mäkijärvi.

Moni korkeakoulu on siirtynyt etäopetukseen, opiskelijajuhlia ja erilaisia opiskelutapahtumia pidetään suurena syynä siihen, että alle 30-vuotiaat ovat yliedustettuina tartuntatilastoissa (Helsingin Sanomat 25.9.2020) Kasvomaski käyttämisestä jatkuvasti kodin ulkopuolella on keskusteltu ahkerasti koko pandemian ajan. Professori Martin Schein laati ehdotuksen maskien käytöstä STM:lle. Ehdotuksessaan Schein antaisi vallan aluehallintoviranomaisille päättää maskipakosta alueellaan. Kirjaaminen jopa valmiuslakiin olisi hänen mielestään mahdollista, eikä se vaatisi isoa operaatiota. Schein kommentoi myös sitä, kuinka epämääräisesti STM ja Thl ovat viestittäneet maskin tehokkuudesta suojata käyttäjänsä ja toisia ihmisiä. Artikkelin lopussa hän kysyy, ”halutaanko epidemia tukahduttaa vai vain hallita sitä?” (Helsingin Sanomat 26.9.2020)

Ministeri Kiuru kertoi 26.9.2020 ilmestyneessä Helsingin Sanomissa, että ravintoloiden aukioloja aiotaan kiristää uudelleen pahentuneen virustilanteen vuoksi. Hän kertoi myös, ettei hallitus esitä

ravintoloiden sulkemista, vaan tarkennuksia aukioloaikoihin. Keväällä hallitus teki päätöksiä valmiuslain turvin, nyt vastuu on sairaanhoitopiireillä korona-epidemian torjunnassa.

Sairaanhoitopiirit ilmoittivat koonneensa päivitetyt ohjeet ja suositukset nettisivuilleen, jotta kysymykset maskin käytöstä vähenisivät. Ohjeet ja suositukset on otettu vakavasti, sillä maskien käyttö on lisääntynyt varsinkin Helsingin seudun julkisissa kulkuneuvoissa. Lipuntarkastajat ovat tilastoineet maskin käyttöä ja huomanneet, että suojaa käyttää n. 35-50% matkustajista. Ikäihmiset ja nuoret ovat ahkerimpia maskien käyttäjiä. (Helsingin Sanomat 2.10.2020)

Alkuun epidemian johtaminen oli maan hallituksella ja terveysalan asiantuntijoilla. Nyt taudin ns. toisessa vaiheessa vastuuta halutaan siirtää alueille ja sairaanhoitopiireille. Tarkoituksena on se, että alueella toimivat terveysalan päättäjät tietävät ja tunnistavat enemmän paikallisesti tautitilanteet. Tällä toimella haetaan nopeutta ja vastuullisuutta päätöksentekoon paikallisella tasolla jopa paikkakuntaakohtaisesti. Näin voidaan ainakin teoriassa pyrkiä tiettyyn oikeudenmukaisuuteen.

Hallitus haluaa siirtää johtamista enemmän alueelliseksi, sillä alueviranomaiset tietävät tarkemmin alueensa tautitilanteen käytännössä. Samalla pyritään keventämään hallituksen taakkaa, sillä onhan maan hallituksella muitakin tehtäviä kuin koronan johtaminen.

Viruksen leviämistä sisätiloissa tutkitaan mm. ravintolassa, sairaalassa, yliopistolla sekä Ilmatieteen laitoksella. Sisätiloihin ruiskutetaan Phi-6-virusta, joka on täysin vaaraton ja se simuloi koronavirusta. Tämä on osa laajempaa korona-tutkimusta, jolla pyritään selvittämään viruksen leviämistä eri tilanteissa sisätiloissa. Johtava tutkija kertoi, että jo tässä vaiheessa on saatu tietää tehokkaan ilmastonin vaikutuksesta viruksen leviämiseen, mutta lopullisia tuloksia saataneen odottaa vielä jonkin aikaa. (Helsingin Sanomat 4.10.2020)

Myös viruksen leviämisen testaamista on harjoitettu. Tämä kuuluu myös yhtenä osana viranomaisten vastuullisuuteen. Kokeilla pyritään saamaan aikaan mahdollisimman todentuntuinen tilanne, jossa virus voisi levitä. Saadut tulokset voivat auttaa asiantuntijoita ymmärtämään viruksen liikkumista eri ympäristöissä ja sen leviämistä.

Thl muistuttaa nettisivuillaan (thl.fi/ajankohtaista/tiedotteet ja uutiset) 9.11.2020, että pikkujoulujen alkaessa juhlihan ihmisjoukon tulee olla enintään 10 henkilöä. Samalla Thl muistuttaa 2 metrin turvaväleistä ja aluehallintoviranomaisten määräyksistä ja suosituksista.

Valtioneuvosto tiedotti 19.11.2020 nettisivuillaan (valtioneuvosto.fi/tietoa-koronasta/rajoitukset/uutiset) lisäyksistä valtion budjettiin vuodelle 2021. Lisätalousarvio koski tulevaisuusinvestointeja ja koronasta johtuvia lisäkustannuksia.

Helsingin Sanomat 21.11.2020 kertoi STM:n antaneen kiitosta eri viranomaisille hyvästä koronan hoidosta. Tartuntaluvut ovat laskussa ja eri viranomaistoimijat ovat hoitaneet tehtävänsä hyvin.

Pääministeri tähdensi tässä yhteydessä alueviranomaisten valtaa hoitaa koronaa alueellaan. Toimivallasta suurin osa on avi:lla (alueviranomaisilla) ja näiden valtuuksien avulla epidemiaa torjutaan Suomessa.

Myös teknisiä laitteita ja sovelluksia on kehitetty koronan havaitsemiseksi. Koronavilkku-ohjelma älypuhelimissa on yksi niistä. Uusi versio päivitetään 25.11.2020 ja se on ladattavissa kansalaisten käyttöön heti. (thl.fi/ajankohtaisettiedotteet ja uutiset)

Näillä toimilla virkamiehet ja asiantuntijat haluavat korostaa, että epidemia on koko kansan asia eli yhteisten asioiden hoitamista, jota poliitikot ja virkamiehet johtavat. Julkisjohtaminen on demokraattista arvojohtajuutta ja poliittista johtamista.

4.2.1 Terveydenhuollon varautuminen ja johtaminen häiriötilanteissa

Yhteiskunnan ylläpitämä terveydenhuolto ja sen toimivuus häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa on äärimmäisen tärkeä asia. Se on yksi turvallisuuden peruskivi ja voi sanoa, että yksi elämisen ehto. Tämä on huomattu varsin konkreettisesti koronapandemian yhteydessä maapallon eri maissa ja siksi halusin ottaa varautumisen yhdeksi kriisijohtamisen alateemaksi.

Suomessa varautuminen oli jätetty suurelta osin huomiotta tai ei osattu varautua näin suureen, koko maapalloa koskevaan kriisiin. Varautumisen pohjana oli käytetty sotatilaa tai oikeastaan sotaa ennen olevaa harmaata tilaa, jolloin oli vielä mahdollisuus varautua monella tavalla. Esimerkiksi kasvomaskeja oli varastoissa vain muutaman viikon tarve. Varautuminen on yksi tärkeä osa kriisijohtamista.

Normaaliolojen häiriötilanne on siis normaalioloissa tapahtuva poikkeava, odottamaton ja äkillinen turvallisuustilan muutos, joka aiheuttaa uhkaa yhteiskunnan toimivuudelle. Tällaisia häiriötilanteita saattaa aiheuttaa suuronnettomuudet, maan taloudellisen toimintakyvyn häiriintyminen, väestön terveydentilan laaja häiriintyminen tai laaja ja pitkäkestoinen sähkönjakelun katkos.

Poikkeusoloista on kyse silloin, kun viranomaiset voivat soveltaa päätöksissään valmiuslain säännöksiä. (Parmes R, Frösen K, Koivukoski J, Liskola K, Mäkinen K, Piispanen M, Ristaniemi J, Söder J, 2007, 32)

Yhteiskunta pyrkii aina varautumaan erilaisiin häiriötiloihin. Varautumisella tarkoitetaan kaikkia niitä hallinnon ja elinkeinoelämän tai yksittäisen kansalaisenkin toimenpiteitä, joilla varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa turvallisuustilanteissa. Varautumisessa noudatetaan aina voimassa olevaa lainsäädäntöä. Varautuminen normaaliolojen häiriötiloihin perustuu säädöksiin, joiden mukaan tehtävät on hoidettava kaikissa oloissa. (Parmes R, ym, 2007 31)

Sosiaali- ja terveydenhuollon varautumisen tavoitteena on turvata väestölle kaikissa olosuhteissa terveyden ja toimintakyvyn kannalta keskeiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, terveellinen elinympäristö sekä toimeentulo. Uhkakuvia terveydenhuollolle voivat aiheuttaa pitkittynyt taloudellinen lama, laajat epidemiat ja tarttuvat taudit, ympäristöonnettomuudet, lääkkeiden saatavuusongelmat jne. Lisäksi on todettu, että uudet tarttuvat taudit ja laajat epidemiat voivat edellyttää hoitovalmiuksia, joita ei normaalioloissa ylläpidetä. (Parmes R,ym, 2007, .212) Valmiussuunnittelu kuuluu yhtenä tärkeänä osana varautumiseen. Valmiussuunnitelmat sisältävät valmiuden nostamisen periaatteet sekä lisäresurssien ja tilannejohtamisjärjestelmien käyttöönottamisen periaatteet normaaliolojen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Terveyskeskukset, sairaalat ja sosiaalihuollon yksiköt ovat laatineet laitoskohtaiset suunnitelmat. Sosiaali- ja terveydenhuollon varautumista johtaa ja valvoo sosiaali- ja terveysministeriö. Valtakunnan terveydenhuoltopäällikkönä on STM:n kansliapäällikkö.

Valtioneuvoston asettama poikkeusolojen terveydenhuollon neuvottelukunta valmistelee terveydenhuollon hoitamista poikkeusoloissa. (Parmes R, ym.2007,.212, 214)

Uhkakuviin liittyen varautumisessa on määritelty valmiustilat poikkeusolojen hallitsemiseksi. Perusvalmius on tila, jota ylläpidetään normaalioloissa. Se edellyttää määräysten mukaista suunnitelmavalmiutta ja toiminnallisia valmiuksia sekä ennakkojärjestelyjä poikkeusoloja varten. Valmiuden kohottamistoimenpiteitä nimitetään tehostetuksi valmiudeksi. Valmiutta kohotettaessa ylläpidetään jatkuvaa johtamisvalmiutta ja tehostetaan toimintaa uhkaavan tilanteen hallitsemiseksi. Täysvalmius on tila, jossa kaikki voimavarat on otettu käyttöön poikkeustilanteen aiheuttamien

vaikutusten ehkäisemiseksi ja niistä selviämiseksi. Täysvalmiudessa käytettävissä olevat resurssit eivät aina riitä tilanteen täysimääräiseen hallintaan. Tästä syystä täysvalmiudessa saattaa olla tarpeen keskeisen palvelutuotannon turvaamiseksi heikentää palvelujen laatua ja saatavuutta sekä asettaa palveluja etusijajärjestykseen. (Parmes R,ym, 2007, 215, 217)

STM (Sosiaali- ja terveysministeriö) ylläpitää tilannejohtovalmiutta ja asiantuntijajärjestelmiä. Tilannejohtaminen on tehostettua tilanteen selvittämiseen ja hallitsemiseen tähtäävää toimintaa. Sen tavoitteena on pyrkiä suunnitelmallisesti varmistamaan mahdollisimman aikainen tilanteen havaitseminen ja ennakoiminen, tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito, oikea tilanearvio, tarvittava asiantuntemus, nopea päätöksenteko sekä päätösten tehokas toimeenpano ja niistä tiedottaminen. Tilannejohtojärjestelmä otetaan käyttöön valtakunnallisesti merkittävässä erityistilanteissa hallinnonalan päätöksenteon avuksi. (Parmes R,ym, 2007, 217)

Sosiaali- ja terveyshuollon kriisivalmius perustuu eri osa-alueiden valmiuksiin, kuten toiminnalliseen valmiuteen, materiaaliseen valmiuteen, henkilöresurssien kohdentamiseen ja lääkkeiden sekä rokotteiden velvoitevarastointiin. Jokaisella sairaalalla, terveyskeskuksella ja sosiaalihuollon yksiköllä on omat valmiussuunnitelmansa. Ne on todettu yleensä toimiviksi valmiusharjoitusten yhteydessä.

Terveydenhuollon ammattihenkilöiden määrä ja laatu ovat avainasemassa kriisitilanteissa. Siksi henkilöt, jotka ovat saaneet terveydenhuollon koulutusta ovat velvollisia tekemään lain mukaisia töitä, kunhan on iältään 18-68-vuotias. Työvelvollisuus koskee pääasiassa lääkäreitä, hammaslääkäreitä ja hoitajia. Jotta hoidon taso voidaan turvata kaikissa olosuhteissa, täytyy pitää yllä myös materiaalista valmiutta. Tämä edellyttää riittävän suurien varastojen ylläpitoa. Tärkeimpien lääkkeiden osalta valmius on turvattu velvoitevarastoinnilla, joka on kirjattu lakiin.

Keskeiset rokotteet ovat valmiusvarastoinnin piirissä. Lisäksi on määrätty, että terveydenhuollon laitteiden varaosia on vuoden käyttöä vastaava määrä.

Yhteiskunta on varautunut erilaisiin epidemioihin. Suomen kuntiin on nimetty epidemiaselvitystyöryhmiä, johon kuuluu lääkäreitä, terveysvalvoja, eläinlääkäri ja muita johtavia viranhaltijoita terveydenhuollosta. Ryhmä kokoontuu säännöllisesti ja jokaiselle ryhmän jäsenelle on määrätty tehtävä tai vastuualue. Myös tarttuvia tauteja seurataan tarkasti Suomessa. Seuranta tehdään paikallisesti ja valtakunnallisesti. Taudit rekisteröidään tartuntatautirekisteriin, jonka toiminta perustuu tartuntatautilakiin.

Järjestelmän keskeinen etu on se, että seurannan kohteena olevat taudit havaitaan herkästi, tarkasti ja ajantasaisesti. Suomen tartuntatautirekisteri on osa Euroopan ja Maailman terveysjärjestön (WHO) tautien seurantarekisteriä. (Parmes R, ym, 2007, 228,229) Terveystieteiden tutkimuskeskus luokittelee kansalaisyhteiskunnan turvallisuutta, joka näkyy uskonnollisena kriisin jälkeisenä tulevaisuutena.

4.2.2 Valtioneuvoston ytimen ja korona-kriisin aikainen kriisijohtaminen Suomessa

Sitra ja Valtioneuvoston kanslia ovat molemmat laatineet koronavuodesta 2020 muistiot. Ensimmäinen muistio käsittelee Sitran laatimaa *Valtioneuvoston ytimen toimintaa kriisin aikana* ja toinen on *Valtioneuvoston strategiaosaston selvitys viraston korona-kriisin aikaisesta kriisijohtamisesta*. Esitän tässä luvussa näistä raporteista vain tärkeimmät havaintoni julkisjohtamisen näkökulmasta katsoen.

Ensimmäisessä muistiossa, joka on Sitran laatima, nähtiin ongelmia kriisiin varautumisessa. Huomattiin heti, ettei kriisin todellista sisältöä ja kestoja pystynyt kukaan ennakoimaan. Kriisi kehittyi hyvin nopeasti koko maailmaa käsittäväksi pandemiaksi. Asia ei sinänsä ollut uusi Suomen turvallisuudesta vastaavien henkilöiden keskuudessa, sillä tällaista pandemia-tilannetta oli harjoiteltu jo vuonna 2006 lintuinfluenssan ilmaantuessa maailmaan. Tosin vain yksi alkuperäinen jäsen oli enää työryhmässä, joka perustettiin tuolloin johtamaan epidemiaryhmää.

Suomessa on yleisesti varauduttu hyvin tartuntatauteihin ja niiden kriisijohtaminen on organisoitu hyvin jo etukäteen. Tilanteisiin pyritään varautumaan siis ennakolta hyvin. Suomen kriisivalmius on monen velvoittavan säännön ja määräyksen takana. Esimerkiksi poikkeusolojen toteaminen vaatii lupapäätöksen presidentiltä saakka. Korona-kriisin nopeus yllätti niin Valtioneuvoston kuin myös presidentin sekä ministerit.

Valmiuslain käyttöönotossa oli kiire ja siinä jouduttiin ohittamaan puolustushallinto, jolla on eniten tietoa poikkeusolojen hallinnasta ja johtamisesta. Päätäjille tuli suurena yllätyksenä se, kuinka paljon suomalaisia on ulkomailla matkoilla ja työtehtävissä.

Tällaisissa kriisitilanteissa valtio on velvollinen auttamaan nopeassa kotiutuksessa kansalaisiaan. Tämä oli yksi suurista kysymyksistä kriisin alkuvaiheessa.

Raportista selviää, että Uudenmaan alueen sulkeminen kriisin alkuvaiheessa oli oikea ratkaisu. Tämä toimenpide taittoi epidemian kiihtymisen ja leviämisen muualle Suomeen nopeasti ja hallitsemattomasti. Tällä toimella ja nopealla ja selkeällä tiedottamisella maan hallitus sai luottamuksen puolelleen. Erityisesti raportissa mainitaan luottamus presidentti Niinistöön ja pääministeri Marinin. Raportissa huomioitiin, että hallituksen ns. viisikko tuli julkisuuteen kertomaan poliittiselta kannalta asioita, mutta asiantuntijat ja virkamiehet jätettiin vähemmälle. Toki joukossa oli aina joku hallinnonalan hyvin tunteva virkamies, mutta pääpaino tiedottamisessa oli viiden ministerin ”viisikolla”.

Valtioneuvoston strategiaosaston laatimassa selvityksessä 1/2021 todettiin heti aluksi, että kriisin alkuvaiheen johtamista ja tehtyjä toimenpiteitä pidettiin onnistuneina. Päätöksiä tehtiin hallituksessa nopeasti ja aina kansalaisten terveys ja hyvinvointi edellä. Suurimittaisessa kriisissä sen hallinta vaatii yhteiskunnallista kokonaiskuvaa, ei vain tilannekuvaa jostakin hetkestä. Suomessa seurataan hyvin tarkasti tarttuvia tauteja, ja voitiinkin heti todeta, että epidemiologinen tietopohja ja osaaminen olivat kunnossa. Kuten edellisessäkin raportissa todettiin, pidettiin kriisin alkuvaiheen tiedottamista hyvänä ja selkeänä. Kriisin pitkittyessä ja rajoitusten sekä määräysten ja suositusten määrän kasvaessa tiedotuksen selkeys kärsi. Kansalaiset eivät aina tieneet mitkä määräykset olivat voimassa ja mitkä eivät. Tässä raportissa havaittiin vielä, että vaikka kriisiä varten oli jo aikaisemmin (2006) harjoiteltu, organisoituminen kriisin torjumiseksi kesti liian kauan. Tiedon kulussa oli selkeitä korjaamisen kohteita mm. poikkihallinnollinen tiedonkulku ja yhteistyö kaipasi parannettavaa. Myös varautumisessa oli havaittavissa joitakin puutteita.

Koronan kaltaista kriisiä ei ole Suomessa aikaisemmin koettu. Päätäjät joutuivat tekemään ikään kuin sokkona suuria taloudellisia ja kansalaisten liikkumiseen sekä elämiseen koskevia päätöksiä. Tilannekuva oli paikoin hämärä ja sumuinen, ei tiedetty tulevaisuudesta mitään. Kriisiä ei voitu siksi arvioida kokonaisvaltaisesti eikä myöskään tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia siitä selviämiseksi.

Kriisin suhtauduttiin hyvin vakavasti, tilannejohtaminen oli kyllä kunnossa ja kriisitilannetta hallittiin niin hyvin kuin se oli tuolloin mahdollista. Tulevaisuutta ajatellen oppina voisi olla riittävä varautuminen ja erityisesti varautuminen tulevaisuuden uhkakuviin, kuten kyberhyökkäyksiin, rajuilmoihin, epidemioihin omassa maassa, juomaveden pilaantumiseen ja moniin muihinkin uhkiin.

4.3 Viestintä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan myös viestintää vallitsevan koronapandemian näkökulmasta Suomessa. Laaja, koko maailmaa käsittävä pandemia, synnyttää valtavasti tarvetta viestiä hyvin monista asioista, ei vain pandemian hoitoon liittyvistä asioista, vaan myös muistakin elämään kuuluvista asioista.

Tällaista koko maapalloa koskettavaa pandemiaa voidaan pitää kriisinä ihmiskunnalle. Korona-tauti on nopeasti leviävä hengitystietauti tarttuen ihmisjoukoissa hyvin tehokkaasti hengitysilman välityksellä. Kriisi-sana tuo heti mieleen maailmaa järkyttäneen luonnonmullistuksen tai kulkutaudin, kuten ruton tai Espanjan-taudin. Kriisit väistyvät aikanaan ja uudet syntyvät, mutta aina kriisi vaatii ratkaisuja ja viestintää kansalaisille.

Kriiseille on ominaista alkuun syntyvä suuri julkisuuden määrä. Näin on tapahtunut myös koronan yhteydessä. Tämä voi olla myös hyvä asia, sillä näin kansalaisten valppaus tiedottamiseen ja tietoon koronasta tautina lisääntyy. Pelkona on kriisin pitkittyessä, että viestintään ja tiedottamiseen tulee kylläntyminen ja siksi ote taudin hoidossa herpaantuu. Viestinnällä on aina tärkeä tehtävä tiedon perille saattamisessa vakavassa tilanteessa, lietsomatta kuitenkaan turhia pelkoja. (Huhtala H, Hakala S, 2007, 16)

Myös viestinnässä voidaan kokea kriisejä. Ne syntyvät usein julkisuuden ja politiikan rajapinnoilla. Suomalainen viestintä on kuitenkin rakentunut demokraattiselle julkisuusajattelulle, jonka mukaan kaikki kansalaisen toiminnalle olennainen tieto on saatavilla. Tämä avoimuusperiaate ja kommunikaatiovaatimukset edellyttävät viranomaisilta toiminnan läpinäkyvyyttä ja kansalaisten kohtaamista monilla foorumeilla yhtä aikaa. (Huhtala H, Hakala S, 2007, 20,22)

Kriisitilanteessa kansalaisten huomio kohdistuu viranomaisten toimii ja niiden uskottavuuteen. Viranomaisviestinnässä tehdään yleensä työnjako poliittisen ja hallinnollisen tiedottamisen välillä. Poliittisessa vastuussa oleva henkilö voi kertoa arvioita tai näkemyksiään asiasta, mutta virkamies vahvistettuja tietoja, koska toimii virkavastuulla. (Huhtala H, Hakala S, 2007, 27)

Valtionhallinnon viestinnän ohjeistus on lisääntynyt 1990-luvun lopulla. Tähän ovat vaikuttaneet monet lainsäädännölliset uudistukset, kuten perustuslain uudistus v. 1999 ja julkisuuslain kokonaisuudistus v. 1999 sekä valtioneuvoston viestintää koskeva asetus v. 2002. Tämän mukaan kriisiviestinnän tulee olla kansalaista auttavaa, tehokasta ja vuorovaikutteista.

Kriisiviestinnän etiikasta on keskusteltu koronan aikana hyvin vähän Suomen tiedotusvälineissä. Kuten aikaisemmin on todettu, suomalaiset ovat pääosin kuuliaisia ja tottelevaisia ja noudattavat esivallan määräyksiä ja käskyjä. Tiedotusvälineistä tullut tieto uskotaan, suosituksia noudatetaan kohtuullisen hyvin ja tiedottamista seurataan ja saatuja tietoja ei kyseenalaisteta kovin helposti. Ilmeisesti kenelläkään ei ole intressissä kyseenalaistaa tietoja tai pitää niitä epäeettisinä. Koko yhteiskuntaa koskeva kriisi, kuten korona, on demokratiassa aina julkinen asia.

Demokraattisessa maassa kriisin johtaminen ja siihen liittyvän vastuun tulee yltää poliittisen johtoon saakka. (Huhtala H, Hakala S, 2007, 17,29)

Poliitikot ovat selvinneet hyvin tiedottamisesta. Kunnallisanalan kehittämiskeskuksen kyselytutkimuksen mukaan sekä pääministeri Marin että presidentti Niinistö ovat selvinneet viestinnästä hyvin koronan aikana. (Helsingin Sanomat 26.9.2020) On hyvin tärkeää, että kriisin alussa tunnettu poliittinen johtohenkilö tulee julkisuuteen kertomaan tilanteesta. Tämä luo turvallisuudentunnetta kansalaisiin paremmin kuin tuntematon virkamies. Kriisejä tutkittaessa on havaittu, että kriisijohtamisen ja kriisiviestinnän ongelmat juontavat juurensa byrokraatiaan ja toimintatapoihin. Suomessa jokainen hallinnon ala ja ministeriö toimii itsenäisesti tiedottaen itse toimistaan.

Tästä johtuen tiedotuksissa voi olla päällekkäisyyksiä tai joku oleellinen asia jää pois tiedotteesta, koska uskotaan sen toisen hoitavan asian. Eduskunnassa on keskusteltu korona-tiedottamisesta ja siihen liittyvistä epätarkkuuksista. Oppositio esitti välikysymyksen 18.9.2020 koronan hoidosta ja valtion taloudesta. Hallitus sai kuitenkin luottamuslauseen toimilleen.

Korona-tiedottamisen näkyvin osa ovat erilaiset tilastot sairastuneista ja kuolleista sekä tehohoidossa olevista henkilöistä. Helsingin Sanomien mukaan 9.10.2020 koronaan sairastuneita on kriisin puhjettua yhteensä 11.345 henkilöä, kuolleita 346 ja tehohoidossa 5 henkilöä. Eniten tartuntoja on Hus:n alueella ja vähiten Ahvenanmaalla.

18.9.2020 Helsingin Sanomat julkaisi kartan Helsingin korona-tilanteesta. Sen mukaan kaupungin itäosissa on levinneisyys voimakkaampaa kuin kantakaupungissa. Syynä tähän on lehden mukaan maahanmuuttajat, jotka asuvat ahtaasti pienissä asunnoissaan.

Kriisiviestinnässä pyritään avoimuuteen ja siksi erilaisia tilastoja ja tiedotteita sekä tietoiskuja julkaistaan. Koska kriisi koskettaa koko kansaa, se on julkinen asia. Tilastoilla pyritään pitämään niin kansalaiset kuin myös päättäjät tilanteen tasalla. Tärkeää on muodostaa epidemiasta mahdollisimman

tarkka tilannekuva, johon yhtenä osana kuuluvat tilastot. Karhu ja Henrikssonin (2008) mukaan kriisiviestintä on tarpeellisen tiedon keräämistä ennen kriisiä ja etenkin kriisin aikana.

Julkinen tiedottaminen on keskittynyt rokotetta odotellessa ohjeistamaan käsihygieniasta, turvaväleistä ja maskien käytöstä. Rokotteen kehityksen tarkasta aikataulusta ei ole vielä syyskuussa 2020 tarkempaa tietoa, on vain arvailuja vuoden lopusta.

Kasvomaskisuosituksesta kirjoitetaan paljon lehdissä. Kansalaiset eivät aina tiedä milloin kasvomaskia on pakko käyttää vai onko vain suositus voimassa ja kenen kehotusta on noudatettava. Helsingin Sanomien pääkirjoitus 26.9.2020 otsikoi kirjoituksen; Korona-virus rajoitusten pitää olla selkeitä ja tehokkaita. Jutussa käsitellään viranomaisten päätöksiä, jotka näyttävät ja kuulostavat jämäköiltä, mutta kun niihin perehtyy tarkemmin ne tuntuvat sekavilta. Samassa jutussa todettiin tilanteen olleen selvempi keväällä, kun maan hallitus määräsi rajoitukset kerralla voimaan koko maassa. Nyt epidemia on taas yltymässä, joten uusia rajoituksia tarvitaan, mutta mitä rajoituksia?

Uusien ohjeiden mukaan alueelliset viranomaiset (avit) voivat antaa omilla alueillaan laajempia tai rajatumpia suosituksia. Siten rajoitukset ja suositukset ovat kuntakohtaisia tai kaupunkikohtaisia. Ylilääkäri Mäkijärvi toteaa Helsingin Sanomissa 26.9.2020, että kasvomaskia on otettu vaihtelevassa määrin käyttöön maskisuosituksesta huolimatta.

Tiedottaminen koronasta on ollut pääsääntöisesti päättäväistä ja esitystilanteessa selkeää ja jämäkkää. Hallituksen edustajat ovat kertoneet lähes viikoittain koronaan liittyvistä asioista. Käytännössä kansalaisen on ollut kuitenkin vaikea tietää missä vaiheessa hänen asumansa alue kulloinkin on. Onko se perusvaiheessa vai kiihtymisvaiheessa tai jotain muuta ja mitä suosituksia tai määräyksiä nyt on voimassa. Kansalaisen itsensä on otettava siitä selvää ja tulkittava asia itse. Esimerkkinä voisi olla maskisuositus joukkoliikennevälineessä. Siellä edellytetään maskia, jos tarvittavaa turvaväliä (2m) ei voi toteuttaa eli käytännössä lähes kaikilla matkustajilla pitäisi olla kasvomaski käytössä.

Julkisuudessa väitellään erilaisten kasvomaskien teknisistä ominaisuuksista kuin itse maskin hyödyistä epidemian torjunnassa, kertoo Helsingin Sanomat 26.9.2020.

Valtioneuvoston nettisivuilla ja myös Stm:n nettisivuilla ja sairaanhoitopiirien sivuilla on päivitetty korona-suositukset ja uutiset kansalaisten luettavissa. Tiedon hankinta vaatii vain hieman omaaloitteisuutta ja tietokoneen tai älypuhelimien omistamista. On hyvä asia, että ministerit tulevat viikoittain televisioon kertomaan korona-kriisin vaiheista. Tutkimuksissa on todettu, että kriisillä on hyvä olla ihmisen kasvot. Kriisi tuo yleensä poliitikoille paljon julkisuutta eri tiedotusvälineissä.

Heidät on valittu julkisiin tehtäviin omasta halustaan, joten julkinen esiintyminen ja tiedottaminen kriisissä kuuluu heille.

Nykyaikana kansalaisilla on mahdollisuus seurata monesta eri tiedotusvälineestä kriisejä. Nykyään on virallisten kanavien rinnalle muodostunut sosiaalinen media, tiedottaminen ja viestintä on monipuolistunut ja nopeutunut lisäten paineita viralliselle tiedottamiselle.

4.3.1 Kriisiviestintä

Sanotaan, että kriisiviestinnän ja sodan ensimmäinen uhri on totuus. Toivottavasti näin ei todellisuudessa ole, sillä rehellisyys ja avoimuus kantavat yleensä pidemmälle kuin epätotuudet. Voitaneen sanoa myös, että valheella on aina lyhyet jäljet.

Kriiseissä korostuu tiedottamisen tarve ja etenkin totuudellinen tiedottaminen. Kansalaiset janoavat kaikkea tietoa, joka koskee kriisiä ja siten heidän jokapäiväistä elämäänsä. Yksinkertaisinta on pysyä totuudessa, olkoonkin se yksipuolista tiedottamista tai viestintää.

Hyvin usein tiedottaminen muuttuu kriiseissä yksisuuntaiseksi, päättäjiltä ja johtajilta kansalaisille ja kuulijoille. Informaation siirto on käytännön syistä ylhäältä alaspäin, viestintä voi muistuttaa armeijamaista käskyttämistä. Tämä tapahtuu varmaankin käytännön syistä johtuen, sillä tämä armeijamalli lienee tehokkain tapa saada tieto perille mahdollisimman monelle yhtä aikaa. Tässä mallissa ei byrokraattisuutta voida välttää. Karhu ja Henrikssonin (2008) mukaan normaalin ja kriisiviestinnän erot ovat sen tehokkuudessa, nopeudessa ja oivalluskyvyssä.

Korona-kriisin alkuvaiheessa Suomessa viestintä koettiin onnistuneeksi. Pääministeri ja presidentti olivat uskottavia ja heidän antamaan viestiin uskottiin.

Heidän ja muutaman ministerin lausunnoista kuuli selvästi armeijamaisuuden, kun presidentti Niinistö vaati iskuryhmä ”nyrkkiä” kokoon ja pääministeri Marin sanoi keväällä suoraan, että ” nyt ei ole aika lähteä mökille” ja ministeri Kiuru kertoi hänen ministeriössään olevan ”kovat piipussa”. Tämän selvemmin tuskin on kansalaisia tarve kehottaa, vaikka usein päättäjiä moititaan selkokielen puutteesta ja verrataan poliitikkojen kieltä ”kapulakieleksi”.

Kriisiviestintä sekoitetaan usein kriisijohtamiseen. Sanoisin, että kriisiviestintä on yksi osa kriisijohtamista. Kriisijohtaminen koetaan laaja-alaisena ja hyvinkin vaativana johtamisen muotona, kun taas kriisiviestintä on tehostettua viestintää tilanteessa, jossa jokin organisaatio tai jopa valtio on uhattuna ja se aiheuttaa kriisin. Kriisiviestinnässä korostuu ennen kaikkea viestinnän selkeys.

Oikeusasiamies korosti juuri tätä seikkaa eli viranomaisten viestinnän selkeyttä, Ylen haastattelussa 14.10.2020.

Kriisiviestinnässä on tärkeää tilanteen mahdollinen ennakointi. Se ei ole aina mahdollista, ei varsinkaan nopeissa pandemioissa, jotka yllättävät päättäjät. Joku tutkija on todennut parhaaksi tavaksi hoitaa kriisiä, yrittää ehkäistä sitä ja sen vaikutuksia.

Karhu ja Henriksson (2008) jakavat kriisiviestinnän neljään vaiheeseen, ennakointiin, valmistautumiseen ja itse toimintaan sekä jälkihoitoon. He näkevät myös selviä eroja kriisiviestinnässä suhteessa normaaliin viestintään sen tehokkuudessa ja nopeudessa sekä oivalluskyvyssä. Valtioneuvoston kanslia on samoilla linjoilla (2008) julkaistussa tiedotteessa koskien kriisiviestintää. Siinä korostetaan myös nopeutta, avoimuutta ja viestin selkeyttä.

Yleisiksi kriisiviestinnän ominaisuuksiksi mainitaan;

- kriisin mahdollinen ennakointi
- tiedottamisen avoimuus ja rehellisyys
- tiedon tavoitettavuus
- epävarmuuden hyväksyminen
- kansalaisten auttaminen
- toiminnan inhimillisyys
- tulevaisuudenuskon luominen kuulijoihin

Kuten aikaisemmin on todettu kriisejä pitäisi pystyä jollakin tavalla ennakoimaan, kuten myös kriisiviestintääkin. Itse kriisiin voidaan yrittää varautua niin aineellisesti kuin myös jonkin verran henkisesti. Viestintää varten on oltava kanavat ja mediavälineet selvillä ennen tilanteen alkamista. Tiedottamisessa on ainakin pyrittävä avoimuuteen ja rehellisyyteen. On kyettävä eliminoimaan huhujen syntyminen, sillä huhulla on nopeat siivet. Mark Twain sanoi aikoinaan, että valhe on kiertänyt jo maapallon, kun vasta totuus asettelee kenkiä jalkaansa. (Karhu M, Henriksson A, 2008, 22)

Tieto tavoittaa nykyään helpommin yhä suuremman joukon ihmisiä, sillä media on läsnä lähes kaikkialla. Median tekninen muutos on tehnyt kriisiviestinnän tarpeellisemmaksi. (Karhu M, Henriksson A, 2008, 22)

Kriiseihin kuuluu epävarmuus ja tietämättömyys. Usein kuulee poliitikkojen sanovan kansakunnan kulkevan sumussa, eikä tunnelin päätä vielä ole näkyvissä. Tietty solidaarisuus ja naapurin auttaminen ja inhimillisyys kuuluvat kriiseistä selviämiseen. Poliitikoille lankeaa tulevaisuudenuskon luominen hyvillä päätöksillä ja vahvalla tulevaisuuteen tähtävällä viestinnällä kansalaisille.

Kriisiviestinnän yksi tärkeimmistä tavoitteista on pitää aloite omissa käsissä. Olemalla aloitteellinen voidaan parhaiten vaikuttaa siihen, millaisen sävyn kriisiuutinen mediassa saa. (Karhu M, Henriksson A, 2008, 48)

Kriisiviestintä pyrkii olemaan nopeaa ja mahdollisimman oikeaa, kriisiviestintä ei ole mitään komiteatyötä, vaan enemmänkin koulutetun ”iskuryhmän” toimintaa.

Viestinnän täytyy kohdistua siihen, mitä ihmiset luulevat eli pyritään katkaisemaan huhulta siivet kertomalla totuus. (Karhu M, Henriksson A, 2008, 69)

Tärkeää olisi pystyä vaikuttamaan ennakoivasti kriisien syntyyn. Totuus on kuitenkin se, että me ihmiset aiheutamme toimillamme kriisejä ja onnettomuuksia tulevaisuudessakin, joten kriisiviestintääkin tullaan aina tarvitsemaan tilanteiden ja tapahtumien tiedottamiseen.

Kriisin avainsanoja ovat, kriisijohtaminen, kriisin hallinta ja kriisiviestintä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kvalitatiivisen dokumenttianalyysin avulla, kuinka johtaminen ilmenee koronapandemian hoidossa Suomessa. Tarkoitus on saada esiin johtajuus koronan hoidossa ja samalla hahmottaa kuvaa muutamalta kuukaudelta syksyllä 2020 koronan vastaisissa toimissa.

Aihe kiinnosti minua jo kriisin alkuajoista saakka, sillä vastaavanlainen pandemia ei minun elinaikana ollut vielä koettu. Seurasin koronan vaiheita sanomalehdistä, erityisesti Helsingin Sanomista ja televisiosta sekä nettiuutisista. Laitoin syksyllä 2020 lehtileikkeitä talteen mahdollista pro gradu-tutkielmaani varten.

Rauhallisen kesän 2020 jälkeen koronatartunnat lisääntyivät kohti syksyä mentäessä. Koulut aukaisivat ovensa lähiopetukselle, kansalaiset palasivat kesälomilta ja työt alkoivat. Tartuntojen suuri määrä yllätti viranomaiset, tosin niiden määrä vaihteli alueittain huomattavasti. Yhteiskunta käynnistyi vakavan korona-kevään jälkeen. Todettiin, että tartuntoja oli nyt suhteellisesti enemmän nuorissa kuin keväällä, jolloin tartuntojen kohteena olivat ikäihmiset. Suosituksia ja erilaisia rajoituksia oli höllennetty kesän aikaan. Viranomaiset muistuttivat kuitenkin jatkuvasti käsihygieniasta, turvaväleistä ja kasvomaskien käytöstä. Maskien käytöstä oli kuitenkin vain suosituksia voimassa.

Kesän jälkeen ryhdyttiin harkitsemaan myös ravintoloiden aukiolojen tiukentamista. Poliittista päätöstä siitä ei kovin nopeasti syntynyt. Thl ja STM olivat asiasta tiukemmalla kannalla, siis rajoitusten kannalla. Numeroseuranta jatkui päivittäisenä lähes kaikissa tiedotusvälineissä. Luottamus viranomaisiin oli vielä kesän lopulla korkealla tasolla. Pääministeri Marinin johtaman hallituksen toimia pidettiin oikeina ja hänen nopeaa reagointia sekä selkeää tiedottamista kehuittiin julkisesti.

Huomioitavaa oli, että poliittinen yhteisymmärrys koronan hoidosta oli lähes täydellinen. Oppositio tuki hallituksen toimia. Suomen valtio joutui ottamaan 20 miljardia lainaa kansainvälisiltä rahoitusmarkkinoilta koronan haittojen korvaamiseksi koko yhteiskunnalle ja yrittäjille. Pelkästään tuleviin rokotteisiin oli budjetissa lähes kahden miljardin varaus.

Koronan pitkittyessä ja kulkiessa kohti vuoden 2020 loppua viranomaisten tiedottaminen ja määräysten ja suositusten antaminen lisääntyivät. Kansalaisten tietoisuus koronarajoitteista myös lisääntyi, kun samalla niiden muistaminen ja tulkinta heikensivät toimien noudattamista. Oli havaittavissa, että jokainen virallinen toimija halusi tuoda omia näkemyksiään voimakkaasti esiin, syntyi tiedottamisen ristiaallokko. Viestinnässä olivat aktiivisia Valtioneuvosto, STM, Thl ja sairaanhoitopiirit sekä alueviranomaiset. Myös ministerit ja virkamiehet kertoivat viikoittain tulevista korona-toimista. Yhdessä tiedotustilaisuudessa saattoi olla useita suosituksia tai määräyksiä esitettävänä.

Lehtileikkeitä ja viranomaisten tiedotteita seurattaessa heidän huolensa oli kohdistunut yhteiskunnan vastuuseen koronan hoidossa. Päättäjillä oli tärkeimpänä tehtävänä syksyllä 2020 pyrkiä takaamaan kansalaisten epidemian hoito koko maassa. Kansanterveyslaki ja muutkin kansalaisten terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat säännökset olivat esillä. Tällaisissa laajoissa epidemioissa valtion on kyettävä takaamaan mahdollisimman hyvä ja tehokas sairaanhoito ja turvallisuus sekä pyrkiä edistämään perheiden ja kansalaisten hyvinvointia. Poliitikoilla ja asiantuntijoilla oli selkeä epidemian hoitovastuu. Myös kriisinhallinta ja siitä seuraavat rajoitukset ja määräykset olivat poliitikkojen ja asiantuntijoiden pohdinnan alla viikoittain.

Vaikka tilanteet olivat välillä myös kriittisiä, täytyy viranomaisten ja poliitikkojenkin noudattaa sääntämiään lakeja. Lainmukainen ja avoin toiminta niin poliitikoilla kuin myös asiantuntijoilla lisää kansalaisten luottamusta epidemian vastaiseen johtamiseen. Virkamiehet toimivat aina virkavastuulla ja ovat siten jatkuvasti vastuussa sanomisistaan. Poliitikoilla on kuitenkin aina mahdollisuus tulkita tilannetta omalla tavallaan ja tarkoitusperillään. Tällaisissa kriiseissä vaaditaan johtajilta tiettyjä asioita, kuten yhteisten asioiden puolueetonta hoitoa ja selkeää tiedottamista sekä mahdollisimman oikeudenmukaisia päätöksiä. Myös kansalaisilla on velvollisuuksia, kuten vaikkapa noudattaa mahdollisimman tarkasti annettuja määräyksiä ja rajoituksia.

Yllättävää oli, että tällaiseen koko kansaa koskevaan kriisiin ja sen johtamiseen liittyy myös poliittisia näkemyksiä ja byrokratiaa. Suomessa on vallalla ns. siilomalli, jossa jokainen ministeriö vastaa oman hallinnonalan johtamisesta ja asioista tiedottamisesta. Tämä malli oli luotu aikoinaan kokonaismaanpuolustuksen tarpeisiin. Tähän kriisiin se ei oikein sopinut. Myös alueviranomaisten rooli jäi hieman epämääräiseksi, vaikka pääministeri tähdensi usein heidän rooliaan paikallistuntemuksessa epidemian hoidossa.

Kriisin johtamiseen kuuluu erittäin tärkeänä osana kriisistä tiedottaminen kansalaisille. Ministerit ja asiantuntijat kertoivat viikoittain koronaan liittyvistä asioista. Tilastot taudin leviämisestä ja tautitilanteesta olivat hyvin saatavilla eri tiedotusvälineissä. Koska kriisi oli julkinen kriisi, siis koko yhteiskuntaa koskettava, oli viranomaisten tärkeää taata sen läpinäkyvyys ja avoimuus. On todettu, että kriisiviestintä voi joskus olla myös hyvin käskevää ja puhtaasti tiedottavaa tiedon siirtoa, mutta myös kriisijohtamisella olisi hyvä olla ihmisen kasvot. Tässä tehtävässä poliitikot ja muutkin päättäjät ovat onnistuneet hyvin.

On huomattava myös, että kriisi koskee koko maapalloa ja etenkin lähellämme olevaa Eurooppaa. Tämä on vaikuttanut vahvasti matkailuun ja rajojen ylityksiin, sillä lähes jokaisessa maassa on rajoituksia ja määräyksiä matkustamisen suhteen. Se on vaikuttanut myös kansantalouteen viennin ja tuonnin kautta. Myös tautitilanteeseen matkustusrajoituksilla on ollut vaikutuksensa.

Hyvin tärkeä elementti kansalaisten turvallisuuden ylläpitäjänä on kriisiin varautuminen. Se on selkeästi yhteiskunnan tehtävä, josta vastaavat asiantuntijat ja poliittiset päättäjät. Turvallisuus maassa on kansalaisten perusoikeus. Osin varautuminen hoidettiin heikosti, mm. kasvomaskeja oli hankittuna vain noin kahden viikon tarve. Näistä asioista vastaavat henkilöt tulivat yllätetyiksi epidemian laajuudella.

Millä tavalla koronan vastaisten toimien johtaminen näkyy kansalaisille? On selvää, että kaikkien kriisien aikana Suomea täytyy johtaa voimassa olevien lakien, asetusten ja säädösten avulla.

Koronan aikana johtaminen on näkynyt aktiivisena viranomaistiedottamisena ja tilannejohtamisena. Poliitikot ja virkamiehet ovat kertoneet viikoittain taudin kulusta ja toimenpiteistä sen nujertamiseksi. Voidaan todeta, että *Suomea johtavat koronan vastaisissa toimissa virkamiehet ja poliitikot tiedotuksin, määräyksin, suosituksin ja rajoituksin*, joita päivitetään tarpeen mukaan ja valvotaan mahdollisuuksien mukaan. Myös yleisellä valistuksella ja koko yhteiskunnan huomioimisella on suuri merkitys koronaepidemian hoidossa Suomessa.

Tutkielman kriisijohtamisesta tulee esiin *kolme teemaa*. Tärkein niistä on kansanterveys. Kriisi johtuu kansalaisten terveyteen vaikuttavasta vaarallisesta taudista, on selvää, että prioriteeteissa **terveys** on ensimmäinen.

Toinen tärkeä ja huomionarvoinen seikka on kansalaisten **turvallisuus**, joka koostuu monesta elementistä. Tärkein niistä on kansalaisten usko päättäjiin ja heidän vilpittömyyteen toimia maansa ja sen kansalaisten parhaaksi epidemian tukahduttamisessa.

Kolmantena tekijänä ja havaintona tutkielmassa on *talouden* merkitys taudin hoidossa. Se ei tule esiin lehtileikkeiden lukumäärässä, vaan vaikuttavuudessaan. Jo pelkästään rokotteisiin kansantalous varaa rahaa 2000 miljoonaa euroa eli 2 miljardia. Koko epidemian hoitoon ja yhteiskunnan vaurioiden hoitoon on varattu noin 10-20 miljardia euroa.

Tutkimuksesta selvisi, että myös kehitettävää löytyy. Tiedotusten määrä oli valtaisa, kansalaisilla oli vaikeuksia hahmottaa määräysten ja suositusten ”ristiaallokossa” kaikkea lukemaansa ja kuulemaansa. Viranomaisilla oli myös työ miettiä riittääkö suositus vai pitääkö ottaa määräys käyttöön vai säätää jopa laki. Merkille pantavaa oli myös tekniikan nopea hyötykäyttö (vrt.koronavilkku) ja tiedotuksen nopeus sekä ministereiden ja päättäjien into tiedottaa epidemiasta.

Vastaavanlaista koko kansaa koskevaa kriisiä ei oltu koettu sitten maailmansotien. Lait ja määräykset olivat peruja vuosikymmenten takaa, jolloin vielä kaikki varautuminen liittyi jollakin tavalla sotaan ja sen ehkäisyyn.

Jälleen kerran on osoitettu, että Suomen kansa on kuuliaista ja tottelevaista. Sen yhtenäisyys on kriisin aikana havaittu poliitikkoja myöten. Suomen kansa haluaa olla yhtenäinen ja päättäväinen yllättävien ja ikävien tilanteiden edessä.

Uskon, että koronasta johtuva kriisi on laittanut päättäjät miettimään mahdollisia tulevia kriisejä ja niihin varautumista. Tiedottamisen pulmiin on varmasti löydettävissä ratkaisut. Kriisin johtamisesta opitaan, sähköiset työkalut kriisistä selviämiseksi kehittyvät ja toivottavasti myös kansan johtajat oppivat ymmärtämään maapallon resurssien rajallisuuden ja itsekkyyden kielteiset seuraukset.

Olisi mielenkiintoista nähdä vastaavanlainen vertaileva tutkimus jonkin toisen Pohjoismaan koronan alkuvaiheista vuodelta 2020.

LÄHDELUETTELO:

- Aine A, Nurmi V-P, Ossa J, Penttilä T, Salmi I, Virtanen V. (2011). *Moderni kriisilainsäädäntö*. Helsinki: WSOYpro
- Alahuhta M. (2017). *Johtajuus*. Jyväskylä: Docendo Oy
- Ambrosin (Metropoliitta), Tikkanen H, Kietäväinen T. (2009). *Henkinen johtajuus*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Anttila P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Blanchard K, Hersey P. (1975). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Espoo: WSOY
- Diamond J. (2005). *Collapse, How Societies Choose to Fail or Succeed*. USA: Penquin Books Ltd
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu I/2020/* Helsinki. Eduskunta. www.eduskunta.fi
- Ekonomiliitto. (2005). *Johtajuus*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Eskola J, Suoranta J, (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimiseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Grönfors M, (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Helsinki: WSOY
- Hellenberg T, Talvitie H, Visuri P, Volanen R, (2011) *Myrskyn silmässä*. Saarijärven Offset Oy
- Hersey P, Blanchard KH, (1990) *Tilannejohtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Oy
- Hirvikorpi H, (2005) *Valta jakkupuvussa*. Vantaa: Dark Oy
- Huhtala H, Hakala S, (2007) *Kriisi ja viestintä*. Helsinki: Gaudeamus kirja Oy
- Juuti P, (2016) *Johtamisen kehittäminen*. Juva: Bookwell Oy
- Karhu M, Henriksson A, (2008) *Skandaalit ja katastrofit, käytännön kriisiviestinnän opas*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Kilpeläinen J, (2020) *Ansaittu julkisuus*. Helsinki: Alma Talent Oy

- Lehtonen J, (1999) *Kriisiviestintä*. Vaasa: Ykkös-Offset Oy
- Parmes R, Frösen K, Koivukoski J, Liskola K, Mäkinen K, Piispanen M, Ristiniemi J, Söder J, (2007) *Varautumisen käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Peltonen T, (2008) *Johtaminen ja organisointi*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Pirnes U, (2003) *Kehittyvä johtajuus*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Pääesikunta/ koulutusosasto, (1992) *Reserviläisjohtajan opas*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Rautavaara A, (1970) *Työnjohto-oppi*. Helsinki: Yhteiskirjapaino Oy
- Ruohotie P, (1981) *Kannustava johtaminen*. Saarijärvi: Ari-Paino
- Seale C, Gobo G, Gubrium J.F, Silverman D, (2004) *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Seeck H, (2009) *Kriisit ja työyhteisön kriisijohtaminen*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy
- Sitran muistio 2021. (tammikuu 2021). Matti Mörttinen
- Suomen Reserviupseeriliitto, (2001) *Tulikoe*. Jyväskylä: Gummerus Oy
- Tieto jätti*. (1988). Jyväskylä: Gummerus Oy
- Van Wart, M, Kapucu N, (2011) *Crisis management competencies*. Public Management Review 489-511.
- Salminen A, (2010) *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Salminen A, (1998) *Julkisjohtaminen*. Vaasa: Ykkös-Offset Oy
- Valtioneuvoston kanslia/ tiedote (2008)
- Valtioneuvoston kanslian strategiaosasto, *Valtioneuvoston selvityksiä 2021/1*. (tammikuu 2021)
- Virtanen P, Stenvall J, (2010) *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tieto-sanoma Oy

<https://thl.fi/ajankohtaista/tiedotteet> ja uutiset

<https://valtioneuvosto.fi/tietoa> koronaviruksesta/rajoitukset suositukset

