

Veera Svahn

KRIISIN HEIJASTUMINEN ORGANISAATION SISÄISIIN VUOROVAIKUTUSSUHTEISIIN

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Veera Svahn: Kriisin heijastuminen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Journalistiikan ja viestinnän tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2021

Tässä tutkielmassa tarkastellaan eri organisaatioiden työntekijöiden kokemuksia kriisitilanteista ja niiden jälkihoidosta sekä syvennetään ymmärrystä siitä, millaisia heijastuksia kriisitilanteilla voi olla organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Kriisiviestintää on tutkittu laajasti viestinnän eri näkökulmista, mutta kriisejä on harvoin tutkittu puheviestinnän näkökulmasta. Tämän lisäksi kriisitilanteen vaiheista jälkimmäisiä, kuten kriisin jälkihoitoa, on tutkittu muita kriisin vaiheita vähemmän. Organisaatiot keskittyvät kriisitilanteissa usein viestimään ulkoisille sidosryhmilleen, jolloin sisäinen viestintä esimerkiksi työntekijöille jää vähemmälle huomiolle. Tässä tutkielmassa vuorovaikutus kriisissä nähdään yksisuuntaista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää laajempänä käsitteenä ja tutkielmassa käytetään kriisivuorovaikutuksen käsitettä kuvaamaan kriisitilanteissa tapahtuvaa – ja toivottavaa – vuorovaikutusta. Tutkielman tutkimusongelma kuuluu: miten työntekijät kokevat kriisin heijastuneen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin?

Organisaation sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja niissä kriisien myötä tapahtuneita muutoksia lähestytään organisaatioiden työntekijöiden kokemusten kuvaamana. Tämän laadullisen tutkielman tutkimusaineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta, joissa kuvataan yhteensä seitsemää erilaista kriisitilannetta ja työntekijöiden kokemuksia niiden hallinnasta. Aineisto on analysoitu kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisten teemoittelun ja tyypittelyn keinoin.

Tutkielman päätulos kytkeytyy kriisivuorovaikutuksen tarpeellisuuteen kriisin kaltaisessa kaaottisessa tilanteessa. Tulosten mukaan niissä organisaatioissa, joissa vuorovaikutus toimi työntekijöiden ja johdon välillä kriisitilanteessa, kriisi ei heikentänyt luottamusta vuorovaikutussuhteissa, vaan päinvastoin se jopa vahvisti sitä. Vastaavasti niissä organisaatioissa, joissa vuorovaikutus ei toiminut, vuorovaikutussuhteet ja niissä ilmenevä luottamus heikkenivät. Tuloksista käy ilmi, että kriisi heijastui kaikkiin organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin: esimies-alaisuuteeseen, työntekijöiden keskinäisiin vertaissuhteisiin sekä työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen.

Tutkielman tulosten mukaan sillä, miten kriisi oli alun perin saanut alkunsa, oli vaikutusta siihen, kokivatko työntekijät organisaation hoitaneen kriisitilanteen ammattimaisesti vai epäammattimaisesti. Tulosten mukaan organisaatiosta tai sen toimijasta riippumatta syntyneet kriisit hoidettiin pääosin ammattimaisesti ja vastaavasti organisaation tai sen toimijan itse aiheuttamat kriisit epäammattimaisesti. Mikäli organisaatio hoiti kriisitilanteen ja kriisin jälkihoidon työntekijöiden kokemuksen mukaan ammattimaisesti, kokivat he kriisin heijastuneen positiivisesti organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Vastaavasti, jos työntekijöiden kokemuksen mukaan kriisi oli hoidettu epäammattimaisesti, sillä koettiin olleen negatiivisia vaikutuksia vuorovaikutussuhteisiin.

Asiasanat: kriisi, kriisiviestintä, kriisivuorovaikutus, vuorovaikutussuhteet, luottamus, organisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
2 Organisaatioiden kriisiviestintä ja vuorovaikutussuhteet	6
2.1 Organisaation kriisi ja kriisiviestintä	6
2.2 Organisaation sisäiset vuorovaikutussuhteet	10
2.3 Luottamus vuorovaikutussuhteessa	14
3 TUTKIMUSONGELMA JA -KYSYMYKSET	17
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4.1 Tutkimusmenetelmä	20
4.2 Aineiston kerääminen	21
4.3 Aineiston analysointi	23
4.4 Tutkielman eettiset kysymykset	26
5 TULOKSET	28
5.1 Tutkielman kriisit	28
5.2 Muutokset työyhteisön vuorovaikutussuhteissa	30
5.2.1 Muutokset sisäisissä vuorovaikutussuhteissa	31
5.2.2 Muutokset sisäisten vuorovaikutussuhteiden viestinnässä	37
5.3 Luottamusta rakentaneet ja vahvistaneet tavat	40
5.3.1 Vuorovaikutus	40
5.3.2 Sosiaalinen tuki	42
5.3.3 Tekemättä jääneet toimet	43
5.4 Luottamusta heikentäneet tavat	44
5.4.1 Johdon toiminta	45
5.4.2 Vuorovaikutuksen puute	48
6 POHDINTA	52
6.1 Tulosten tarkastelu	52
6.2 Tutkielman arviointi ja luotettavuus	58
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	62
KIRJALLISUUS	65
LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Organisaatiot kohtaavat erilaisia kriisitilanteita vuosien varrella. Tilanteet ovat usein äkillisiä ja yllättäviä, mutta ne voivat olla myös itseaiheutettuja ja ennakoitavissa.

Kriisitilanteissa tapahtuvaa viestintää kutsutaan kriisiviestinnäksi. Kriisiviestintää on tutkittu laajasti eri viestinnän näkökulmista esimerkiksi journalistiikan, mediatutkimuksen ja yhteisöviestinnän kontekstissa, mutta tutkimuksessa on vain harvoin otettu tarkasteluun puheviestinnän näkökulma (Laajalahti 2016, 76–77). Suomalainen kriisiviestinnän kirjallisuus taas on pääosin painottunut käytännönläheisiin kriisiviestintäoppaisiin (Juholin 2013, Karhu & Henriksson 2008, Korpiola 2011, Sorainen 2018).

Valveutuneet organisaatiot valmistautuvat kriisitilanteisiin ennalta, harjoittelevat kriisitilanteiden hallintaa ja niissä viestimistä. Varsinainen kriisiviestintä on tapana jakaa eri vaiheisiin aina kriisiin varautumisesta ja ennakoinnista kriisin jälkeen tapahtuvaan jälkihoitoon (Juholin 2013, Karhu & Henriksson 2008, Korpiola 2011, Pursiainen 2017). Näistä vaiheista jälkihoitovaihetta on tutkittu muita kriisinhallintavaiheita vähemmän (Pursiainen 2017, 127–128).

Yksi yleisimmistä organisaatioiden kohtaamista kriiseistä on mainekriisi (Huhtala ja Hakala 2007), jossa organisaation maine on usein vaakalaudalla. Maine on sidosryhmien tekemä arvio organisaatiosta, joka perustuu sekä sidosryhmien mielikuviin että sidosryhmien kokemuksiin (Hammarén & Laajalahti 2019, Aula & Heinonen 2002). Maine on organisaatioille tärkeä elementti menestyksen, mutta myös esimerkiksi työnantajanäkökulmasta: hyvämaineisiin yrityksiin hakeudutaan töihin ja niissä pysytään huonomaineisia herkemmin (Aula & Heinonen 2011).

Kriisitilanteessa ja sen jälkihoidossa organisaatioiden johto usein keskittyy kriisin hallintaan ja maineen palauttamiseen ulkoisella viestinnällä (Frandsen & Johansen 2011), jolloin organisaation sisäinen viestintä ja sidosryhmät jäävät vähemmälle huomiolle. Kriisitilanteet koettelevat maineen lisäksi myös luottamusta, jolloin suuren yleisön luottamuksen palauttamisen ohella organisaatioissa tulisi keskittyä myös luottamuksen palauttamiseen sisäisesti, esimerkiksi työntekijöiden keskuudessa. Soraisen (2008) mukaan kriisiviestinnässä ja kriisin jälkihoidossa organisaation yksi tärkeimmistä kohderyhmistä ovatkin sen työntekijät.

Kun tämän pro gradu -tutkielman aihetta suunniteltiin syksyllä 2019, mediassa uutisoitiin valtiomisteisen Posti-yhtiön ilmoittaneen siirtävänsä satoja työntekijöitään halvemman työehtosopimuksen piiriin (Helsingin Sanomat 2019). Koko syksyn kestänyt kriisi vaikutti

negatiivisesti Postin johdon ja työntekijöiden väliseen luottamussuhteeseen, joka ilmeni turhautuneina ulostuloina mediassa (Talouselämä 2019, Yle 2019).

Syksyn 2019 Posti-kriisi on yksi esimerkki tilanteesta, jossa organisaatio ajautuu kriisitilanteeseen, joka heijastuu negatiivisesti organisaation johdon ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Yhtiön tulevaisuuden kannalta on kriittistä, miten organisaation johto onnistuu kriisin jälkihoidossa uudelleenrakentamaan luottamussuhteen työntekijöihinsä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan seitsemän eri organisaation toimintaa kriisitilanteissa ja niiden jälkihoidossa organisaatioiden työntekijöiden näkökulmasta. Kriisin kohdanneita organisaatioita ei ole juurikaan tutkittu Suomessa sisäisen viestinnän näkökulmasta ja puheviestintä tarjoaakin mahdollisuuden tarkastella kriisitilanteiden seurauksia organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niissä tapahtuneisiin muutoksiin.

2 ORGANISAATIOIDEN KRIISIVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUSSUHTEET

2.1 Organisaation kriisi ja kriisiviestintä

Lähes kaikki organisaatiot kohtaavat jonkinlaisia kriisitilanteita vuosien varrella. Tässä tutkielmassa organisaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin organisaatiota, joka työllistää ja toimii työpaikkana ihmisille.

Kriisitutkimuksessa käytetään laajasti Fritzin (1961) määritelmää, jonka mukaan kriisi on tapahtuma, jolla on suuri vaikutus koko yhteiskuntaan tai asuinalueeseen, mukaan lukien käsitys todellisesta uhasta, että yhteiskunnan elintärkeät toiminnot ovat estyneet. Huhtalan ja Hakalan (2007, 14) määritelmän mukaan kriisi-sana tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä. Toisaalta kriisi voidaan ymmärtää dynaamisena prosessina, joka sisältää sekä uhkan että mahdollisuuden. Myös Coombs (2007, 3) yhtyy edellä mainittuihin ja toteaa, että kriisi on arvaamaton, mutta ei odottamaton ja, että viisaat organisaatiot tietävät joutuvansa kohtaamaan kriisin, mutta eivät tiedä, että milloin se tapahtuu. Myös Finkin (2002) mukaan kriisi voidaan nähdä yritystoiminnan näkökulmasta käännekohtana, joka voi johtaa yrityksen joko parempaan tai huonompaan suuntaan. Zarembo (2015, 20) taas uskoo kriisien voivan olla haitallisia organisaatiota tai sen yksilöitä kohtaan.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kriisille on laadittu useita toisiaan sivuavia määritelmiä ja Hakalan (2011, 72) mukaan kriisin määrittelyssä olennaista onkin aina konteksti eli yhteisö, yhteiskunta, organisaatio ja toimijat, joiden näkökulmasta sanaa määritellään. Kriisitilanteessa tavoitteena on hallita tilannetta, jota Forsberg ja Pursiainen (2003, 9) kuvaavat kyvyksi tehdä tarkoituksenmukaisia päätöksiä. Heidän mukaansa kriisinä voidaan pitää tilannetta, jolloin jotakin epätoivottua on jo tapahtunut, mutta jossa on vielä suurempien menetysten vaara. Hammarénin ja Laajalahden (2019, 10) taas ovat sitä mieltä, että mainekriisejä pyritään johtamaan ja hallitsemaan juuri viestinnän avulla.

Huhtala ja Hakala (2007) luokittelevat kriisit viiteen kategoriaan niiden syntyperustan mukaisesti: luonnononnettomuudet ja katastrofit, ihmisten aiheuttamat onnettomuudet, epidemiat ja pandemiat, poliittiset kriisit sekä organisaatioiden mainekriisit. Voidaan siis todeta, että kriisit voivat olla itse

aiheutettuja tai omasta toiminnasta riippumattomista syistä syntyneitä. Yksi yleisistä organisaatioiden kohtaamista kriiseistä onkin mainekriisi (Huhtala ja Hakala 2007). Organisaation maine on sidosryhmien tekemä arvio organisaatiosta perustuen esimerkiksi sen taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristövaikutuksiin. Kun organisaatio ajautuu kriisiin, usein myös sen maine on vaakalaudalla. (Hammarén & Laajalahti 2019, 9.) Coombsin (2007) mukaan juuri sidosryhmien tekemät tulkinnat määrittelevät sen, onko organisaatio ajautunut mainekriisiin vai ei.

Hermann (1963) määritteli 1960-luvulla kriisille kolme keskeistä kriteeriä, jotka on myöhemmin laajasti hyväksytty kriisiviestinnän tutkimuksessa. Ensinnäkin kriisitilanteessa uhka kohdistuu toimijan keskeisiin tavoitteisiin tai arvoihin. Toiseksi tilanteessa on vain rajoitetusti aikaa päätöksenteolle aikarajan ja/ tai toimettomuudesta aiheutuvien kustannusten vuoksi. Kolmanneksi tilanteeseen liittyy useita odottamattomia epävarmuustekijöitä, joiden vuoksi on vaikea muodostaa selkeää kuvaa tehtävien päätösten tai toimien tuloksista. Krepsin (1998, 34) mukaan kriisiä määriteltäessä on taas huomioitava neljä ominaispiirrettä: ennakkovaroitus, vaikutusten suuruus, vaikutusten laaja-alaisuus ja vaikutusten kesto.

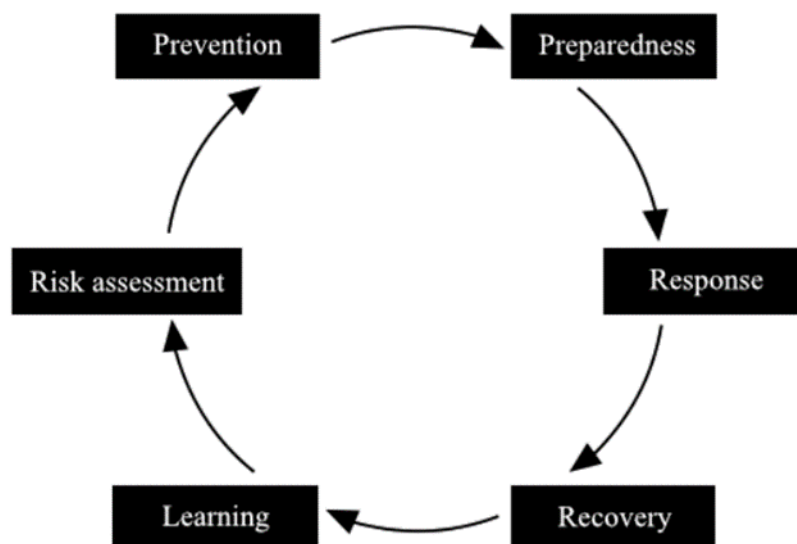
Kriisejä on tutkittu paljon kriisien hallinnan ja johtamisen näkökulmasta (ks. Coombs 2007, Forsberg & Pursiainen 2003), mutta kriisitutkimukseen kaivataan yhä enemmän monitieteellistä lähestymistapaa (Pearson & Clair 1998). Hakala (2011, 72) on samoilla linjoilla ja hänen mukaansa aiempi kriisitutkimus lähestyy aihetta usein joko yritysmaailman näkökulmasta, poliittisesta näkökulmasta tai kansainvälisten sekä kansallisten kriisijärjestöjen näkökulmasta. Erityisesti kansallisen kriisitutkimuksen näkökulmasta esimerkiksi Laajalahti (2016) on tuonut esiin, että puheviestinnällä olisi paljon annettavaa kriisiviestinnän tutkimukselle. Vaikka kriisejä on siis tutkittu paljon eri näkökulmista, ei tutkimuksessa ole juurikaan yhdistetty kriisejä ja vuorovaikutusta. Organisaation kohtaama kriisitilanne tarjoaakin mielenkiintoisen näkökulman vuorovaikutuksen tarkasteluun organisaatioiden sisällä.

Kriisitilanteessa tapahtuvaa viestintää kutsutaan kriisiviestinnäksi. Hammarén ja Laajalahti (2019, 10–11) huomauttavat, että kriisiviestintä ei kuitenkaan ole vain yksisuuntaista kriiseistä tiedottamista ja uutisointia tai organisaation kriisiviestintästrategioiden ja -suunnitelmien laatimista: kriisit edellyttävät monipuolista vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken niin organisaatioiden sisällä ja välillä kuin eri sidosryhmien kanssa. Laajalahti (2016) onkin ehdottanut kriisiviestinnän rinnalle kriisivuorovaikutuksen käsitettä, jolla hän tarkoittaa kaikkea sitä ihmisten välistä kanssakäymistä, vuorovaikutusta, jota ilmenee kriiseihin varautumisessa ja niiden estämisessä, kriisien hallinnassa ja niihin reagoinnissa sekä kriiseistä toipumisessa ja oppimisessa erilaisissa niin yksityis- kuin työelämän konteksteissa sekä laajemmissa yhteiskunnallisissa yhteyksissä niin yksilöiden, ryhmien

kuin laajempien yhteisöjen ja verkostojen tasolla. Hänen mukaansa kriisivuorovaikutus on toimivampi käsite silloin, kun halutaan korostaa, ettei kyse ole vain yksisuuntaisesta kriiseistä tiedottamisesta tai uutisoinnista. Kriiseissä tapahtuva viestintä nähdään usein ylhäältä alaspäin suuntautuvana tiedon välittämisenä (Falkheimer & Heide 2012, Hammarén & Laajalahti 2019, 9 mukaan), vaikka kyse on ennen kaikkea vuorovaikutuksesta organisaation ja sen sidosryhmien kesken.

Hakalan (2011, 72) mukaan organisaation näkökulmasta kriisiviestintää vaativa tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, missä organisaation oma maine ja taloudellinen tulevaisuus ovat uhattuna. Ulmer, Sellnow ja Seeger (2011) vastaavasti uskovat, että onnistuneella kriisiviestinnällä on mahdollista jopa parantaa organisaation mainetta.

Kriisiviestintä voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jonka avulla organisaatio tarkkailee ympäristöään ennen kriisiä, sen aikana ja jälkeen (Hammarén & Laajalahti 2019, 10). Kriisiviestintä jaetaan perinteisesti kolmesta viiteen eri vaiheeseen aina kriisin ennakoinnista sen jälkihoitoon (ks. kuvio 1) (Juholin 2013, Karhu & Henriksson 2008, Korpiola 2011, Pursiainen 2017). Pursiainen (2017, 5) mukaan kriisiä edeltävä, kriisin aikainen ja jälkeinen vaihe voidaan edelleen jakaa eri variaatioilla yksityiskohtaisempiin vaiheisiin, kuten riskien arviointiin, ennaltaehkäisyyn, valmiuteen, reagointiin, toipumiseen ja kriisistä oppimiseen.



Kuvio 1: The crisis management cycle (Pursiainen 2017)

Lähes kaikissa kriisin hallinnan malleissa yhdeksi kriisin vaiheeksi määritellään kriisin jälkeinen hoito, joka pitää sisällään kriisin jälkeiset toimenpiteet ja kriisin arvioinnin. Pursiainen (2017, 128–129) määrittelee kriisistä toipumisen (recovery) yhteisön jälleenrakennus-, palauttamis- ja kuntoutusprosessiksi hätätilanteen jälkeen. Hän huomauttaa, että kaikissa tapauksissa tehokas kriisistä toipuminen edellyttää kuitenkin suunnittelua.

Vaikka kriisiviestintä on yleisesti siis varsin tutkittu aihe erityisesti viestinnän tutkimuksessa, kriisistä toipumista ja kriisin jälkihoitoa on tutkittu vähemmän muihin kriisinhallintavaiheisiin verrattuna (Pursiainen 2017, 127–128). Kriisiviestinnän tutkimus on keskittynyt usein eri toimijoiden tiedontarpeisiin, tiedon etsimiseen ja tehokkaaseen tiedon jakamiseen (Austin, Liu & Jin 2012, Haataja, Hyvärinen & Laajalahti 2014).

Tutkimusten mukaan organisaatiot keskittyvät kriisitilanteessa viestimään lähinnä medialle ja ulkoisille sidosryhmilleen (Frandsen & Johansen 2011). Organisaation sisäisessä viestinnässä taas tyydytytään usein informoimaan työntekijöitä vain yleisellä tasolla (Strandberg & Vigsø 2016, 93). Aikaisemman tutkimuksen mukaan työntekijöiden kanssa viestiminen kriisitilanteessa koetaan usein haastavaksi, kun on arvioitava mitä tietoa jakaa työntekijöille ja millaisilla tiedoilla luo merkityksellisen ja työntekijöitä tukevan ympäristön (ks. Jacobsen & Thorsvik 2002).

Mikäli organisaatiossa ei ilmene toimivaa viestintää kriisitilanteissa, on hyvin tyypillistä, että huhut tilanteesta alkavat levitä. Yksi keskeinen syy tälle on, etteivät työntekijät ole saaneet riittävästi tietoa kriisin hoidosta organisaation johdolta. Toinen keskeinen syy ovat työntekijöiden huolet ja tarve asioiden selittämiseen. (Fearn-Banks 2002.) Pelkän yleisen tiedottamisen sijasta johdon tulisi nähdä työntekijöiden informoiminen keskeisenä osana kriisin hallintaa. Laajalahden (2016, 76–79) mukaan kriisien herättämien tunteiden tutkiminen organisaatiossa esimerkiksi supporttiivisen viestinnän ja sosiaalisen tuen avulla voisi tuoda uusia näkökulmia kriisiviestinnän tutkimukseen, sillä puheviestintä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ihmisten välistä vuorovaikutusta tai vuorovaikutussuhteiden kehittymistä kriisitilanteissa. Hän myös näkee, että puheviestinnän tutkimuksella olisi annettavaa nimenomaan kriisin jälkihoitovaiheeseen, jossa organisaatio pyrkii rakentamaan luottamusta uudelleen, ja jota on tutkittu muihin kriisinhallintavaiheisiin nähden vähemmän (Pursiainen 2017, 127–128).

Kansallisesti kriisiviestintää on tutkittu vain vähän ja kriisiviestinnän kirjallisuus keskittyy lähinnä organisaatioiden kriisiviestintäoppaisiin, -neuvoihin ja tapaustutkimuksiin. Tässä tutkielmassa on käytetty neljää eri kriisiviestinnän opasta (Juholin 2013, Karhu & Henriksson 2008, Korpiola 2011, Sorainen 2018), jotka täydentävät akateemista kriisiviestinnän tutkimusta. Sorainen (2018) tuo muun muassa esiin, että organisaation toinen tärkeimmistä kohderyhmistä asiakkaiden lisäksi on

organisaatioiden omat työntekijät. Hän kannustaa organisaatioita varautumaan kriisitilanteisiin ja kiinnittämään huomiota erityisesti organisaation maineen tunne-elementteihin vaikuttaviin tekijöihin, kuten luottamukseen. Hänen mukaansa luottamusta tulisikin tarkastella kahden tärkeimmän sidosryhmän, omien työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Toinen oppaiden keskeinen näkökulma liittyy kriisin hallinnan jälkimmäisiin vaiheisiin, joissa Karhun ja Henrikssonin (2008, 94) mukaan pitäisi keskittyä analysoimaan kriisin syntymisen syitä, viestinnän onnistumista, henkilöiden organisoitumista kriisissä ja keinoja maineen palauttamiseksi. Edellä mainitut oppaat tarjoavat organisaatioiden kriisiviestinnästä vastaaville tahoille käytännön apua ja ymmärrystä ja tutkielmassa on haluttu tuoda tutkimuskirjallisuuden lisäksi esiin myös kansalliset kriisiviestinnän oppaat, sillä useat organisaatiot perustavat toimintansa kriisitilanteissa näiden varaan.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kriisejä on tutkittu laajasti viestinnän lisäksi myös muilla tieteenaloilla. Viestinnän tutkimuksessa kriisejä ei juurikaan ole tarkasteltu sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, vaikka kriiseillä tiedetään olevan vaikutusta organisaatioiden toimintaan. Hammarén ja Laajalahti (2019) ovat tuoneet esille, että kriisejä tulisi tarkastella myös organisaation rakentamiin luottamussuhteisiin kohdistuvina uhkina, sillä menetetty luottamus vaikuttaa organisaation maineeseen, kun taas vahva luottamus turvaa mainekriisien pyörteissä.

2.2 Organisaation sisäiset vuorovaikutussuhteet

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kriisin heijastuksia organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä sitä, millä tavoin luottamusta on vahvistettu ja heikennetty vuorovaikutussuhteissa kriisin aikana ja sen jälkeen. Laajalahti (2016) on todennut, että kriisitilanne ja kriisin jälkihoito edellyttävät kriisin aiheuttamien tunteiden, kuten luottamuksen menettämisen kohtaamista ja käsittelemistä nimenomaan organisaation ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa.

Yleisesti vuorovaikutussuhteen voidaan nähdä muodostuvan, kun ihmisten välinen vuorovaikutus on toistuvaa (Aira 2012, 52), kuten työpaikalla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan yhteensä kolmenlaisia työyhteisön vuorovaikutussuhteita: organisaation esimies-alaisuusuhteita, työtovereiden välisiä vertaissuhteita ja työntekijän suhdetta työnantajaorganisaatioon.

Airan (2012, 52–53) mukaan työelämän vuorovaikutussuhteita leimaa tehtäväkeskeisyys, eli ne rakentuvat yleensä jonkin työhön liittyvän tehtävän suorittamisen ympärille. Myös Rajamäen ja Mikkolan (2017, 55) mukaan työyhteisön vuorovaikutussuhteet rakentuvat työskentelyn ohessa ja työn kautta, ja ne voivat olla laadultaan ja merkitykseltään hyvin monenlaisia. Sias, Krone ja Jablin (2002, 616–617) taas erottavat vastaavat professionaaliset suhteet, kuten työsuhteet muista vuorovaikutussuhteista kolmella ulottuvuudella: statuksella, etäisyydellä ja valinnalla. Ensimmäkin heidän mukaansa organisaation hierarkialla ja organisaatorakenteella on vaikutusta johtajien ja työntekijöiden statusasemaan. Toiseksi on hyväksyttävä, että toiset vuorovaikutussuhteet ovat läheisempiä ja toiset etäisempiä. Kolmanneksi he toteavat, että me itse valitsemme kenen kanssa muodostamme läheisemmän vuorovaikutussuhteen organisaation sisällä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaation työyhteisön vuorovaikutussuhteita työntekijän näkökulmasta. On hyvä huomioida, että työntekijä on vuorovaikutussuhteessa joko alainen, kollega tai organisaation työntekijä. Esimiehillä ja johtajilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa johtajan tai esimiehen asemassa toimivia henkilöitä. Vastaavasti työntekijällä ja alaisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa henkilöitä, joilla on oma esimies, mutta ei omia alaisia. Organisaatiolla taas tarkoitetaan työnantajaorganisaatiota.

Vaikka työyhteisön vuorovaikutussuhteista voidaan erottaa esimerkiksi esimies-alaisuhde ja työntekijöiden vertaissuhteet, käsitellään tutkielmassa kaikkia vuorovaikutussuhteita pääosin yhtenä kokonaisuutena eikä erillisinä suhteina, jonka vuoksi vuorovaikutussuhteet on määritelty vain tiiviisti tutkielmaa varten. Tutkielmassa on päädytty tähän ratkaisuun, sillä työyhteisön vuorovaikutussuhteilla nähdään olevan merkittäviä keskinäisriippuvuuksia. Esimerkiksi esimies-alaisuhdeella on tutkimusten mukaan vaikutusta työntekijän ja organisaation väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Bambacasin ja Patricksonin (2008) mukaan esimerkiksi esimiehen viestinnän selkeydellä ja johdonmukaisuudella sekä työntekijän kokemalla luottamuksella esimiestä kohtaan on vaikutusta yhteisöön sitoutumiseen. Vastaavasti työyhteisön vertaissuhteiden, eli työntekijöiden keskinäisten suhteiden on todettu olevan merkittäviä yksilölle (Kram & Isabella 1985, Rajamäki & Mikkola 2017, 255 mukaan) ja Kramer ja Sias (2014) ovatkin tuoneet esiin, että yksilö kokee olevansa osa organisaatiota nimenomaisesti työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Yleisesti voidaan siis todeta, että mikäli työyhteisössä on toimiva vuorovaikutus työntekijöiden kesken tai esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä, vahvistaa se myös työntekijän ja työnantajaorganisaation välistä suhdetta.

Näistä työyhteisön vuorovaikutussuhteista tutkielmassa pureudutaan vahvimmin esimies-alaisuhde vuorovaikutussuhteeseen. Suhdetta kuvaamaan voidaan käyttää professionaalisen

viestintäsuhteen määritelmää tutkielmassa tutkittavien organisaatioiden ja niissä esiintyvien vuorovaikutussuhteiden moninaisuuden vuoksi. Professionaalisia suhteita luonnehditaan usein epäsymmetrisiksi suhteiksi johtuen suhteen osapuolten erilaisesta tiedosta ja osaamisesta, erilaisesta näkökulmasta vuorovaikutukseen sekä erilaisista oikeuksista ja velvollisuuksista osallistua vuorovaikutukseen. (Gerlander & Isotalus 2010, 8.) Professionaalinen viestintäsuhde on suhde, jossa suhteen toinen osapuoli on siis tietyn alan tai toiminnan asiantuntija tai ammattilainen suhteessa toiseen osapuoleen. Suhteen molemmilla osapuolilla on erilaisia odotuksia suhdetta ja siinä toimimista kohtaan, mikä voi ilmetä yksityisyyttä, päätöksentekoa tai tunteiden ilmaisemista koskevinä jännitteinä. (Gerlander & Isotalus 2010, 4–9.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa esimies-alaissuhteen laadulla on havaittu olevan suuri merkitys suhteen toimivuuden näkökulmasta. Siasin (2009, 23) mukaan laadukkaita suhteita kuvaa vahva molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus sekä tuki ja rohkaisu. Hänen mukaansa esimies–alaissuhteiden laadukkuuteen vaikuttaa valtaerojen ilmentäminen vuorovaikutuksessa. Samalla laadukkaiksi kuvattujen suhteiden osapuolten on havaittu saavan enemmän tietoa ja hyödylliseksi koettua palautetta toisiltaan kuin vähemmän laadukkaiden suhteiden osapuolten (Aira 2012, 54).

Esimies-alaissuhteen kuvaamiseen käytetään usein vaihdantasuhteen teoriaa (leader-member-exchange), jonka mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde nähdään yksilöllisenä suhteenä. Suhteen yksilöllisyys tarkoittaa, että suhde voi olla eriarvoinen toisten työntekijöiden kanssa. (Graen & Uhl-bien 1995, 225–226.) Tässä tutkielmassa esimies-alaissuhteiden määritelmä on subjektiivinen, sillä se perustuu haastateltujen työntekijöiden omiin näkemyksiin suhteen yksilöllisyydestä.

Tutkielman vuorovaikutussuhteita voidaan luonnehtia siis yksilöllisiksi sekä epäsymmetrisiksi esimies-alaissuhteen osapuolten osittain erilaisista tiedollisista ja taidollisista lähtökohdista johtuen. Tutkielmassa käsitellyt vuorovaikutussuhteet eroavat toisistaan sekä laadullisilta lähtökohdiltaan että organisatorisilta järjestelyiltään. Gerlander ja Isotalus (2010, 10) muistuttavat, että professionaalisisissa suhteissa emootioiden esittämistä, tulkintaa ja niihin vastaamista koskevat erilaiset normit kuin läheisissä suhteissa, mikä sekä johtajan että johdettavan on otettava vuorovaikutuksessaan huomioon. Esimies-alaissuhteen vuorovaikutussuhteessa esimiehen vuorovaikutusosaamiselle on myös tutkimusten mukaan osoitettu enemmän vastuuta. Esimerkiksi Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 11–12) mukaan organisaation johtajalta edellytetään erilaista vuorovaikutusosaamista, kuten tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, taitoa käyttää tietoa vuorovaikutustilanteen ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvioinnissa, taitoa viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä

motivaatiota viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tutkielmassa esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde nähdään interpersonaalisenä, jolloin molemmat ovat vastuussa suhteen kehittymisestä ja ylläpitämisestä. Aikaisemmassa tutkimuksessa taas ei ole juurikaan keskitytty alaiselta edellytettävään vuorovaikutusosaamiseen, vaikka johtaminen nähdään laajasti vastavuoroisena suhteena, joka ei ole vain yksisuuntaista esimiehen viestintää, vaan esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutusprosessi, jota määrittää esimiehen viestinnän lisäksi alaisen viestintä ja vuorovaikutuksen konteksti (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28).

Toinen tutkielman kannalta olennainen työyhteisön vuorovaikutussuhde on työntekijöiden välinen vertaissuhde. Vertaissuhteista on ensinnäkin hyvä huomioida se, että työkavereiden kanssa vietetty aika on usein suurempi kuin perheenjäsenten tai ystävien kanssa vietetty aika (Sias 2019). Näin ollen voidaan myös olettaa, että vertaissuhteet ovat työyhteisön vuorovaikutussuhteista ne, joiden parissa vietetään työpaikalla eniten aikaa.

Aira (2012, 54) tarkoittaa työntekijöiden välisillä vertaissuhteilla vuorovaikutussuhdetta, jossa työntekijät nähdään samanlaisessa asemassa. Kram ja Isabella (1985, 112) lisäävät tähän, että hierarkkisen ulottuvuuden puuttuessa vertaissuhteissa vuorovaikutuksen ja yhteistyön toteuttaminen ja vastavuoroisen tuen osoittaminen voi olla helpompaa kuin hierarkkisessa suhteessa. Kramer ja Sias (2014) pitävätkin vertaissuhteita tärkeinä juuri tiedon saannin ja sosiaalisen tuen näkökulmasta. Toisaalta Aira (2012, 54) huomauttaa, että vertaissuhteissakin voi olla valtaeroja, jotka eivät perustu organisatoriseen asemaan, vaan valta voi perustua muun muassa työntekijöiden erilaiseen vaikutusvaltaan omassa kotiorganisaatiossaan, osaamisen eroihin, työkokemukseen tai vuorovaikutustaitoihin.

Yhteenvedon voidaan siis todeta, että vertaissuhteet voivat olla esimies-alaisuuden tavoin hierarkkisia, mutta myös tasavertaisia, jolloin ne mahdollistavat toimivan yhteistyön ja vastavuoroisen tuen työntekijöiden välillä. Merkittävimmät erot perinteisten esimies-alais- ja vertaissuhteiden välisissä määrittelyissä voidaan sanoa siis olevan hierarkiaan, formaaliuteen ja valtaan liittyvät tekijät (Krone, Kramer & Sias 2010, 167).

Esimies-alaisuuden ja työtovereiden välisten vertaissuhteiden lisäksi tutkielmassa on tärkeää ymmärtää myös työntekijän suhdetta työnantajaorganisaatioon. Kahnin (1990) mukaan tärkeimpiä työntekijää organisaatioon sitovia asioita ovat merkityksellisyyden, turvallisuuden ja pätevyyden tunteet. Jos työntekijä kokee, että hänen työllään ja taidoillaan on merkitystä, hän kiinnittyy organisaatioon paremmin.

Pierce, Kostova ja Dirks (2001) taas puhuvat psykologisesta omistajuudesta. He kuvaavat psykologista omistajuutta ilmiönä, jossa työntekijälle on kehittynyt omistavia tunteita kohdetta, kuten työpaikkaa kohtaan. Heidän tutkimustensa mukaan ne työntekijät, jotka kokevat psykologista omistajuutta organisaatiota kohtaan ovat esimerkiksi sitoutuneempia ja viihtyvät työssään paremmin. Psykologisella omistajuudella on tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden lisäroolikäyttäytymiseen ja erityisesti korkealla psykologisuuden omistajuuden tunteella nähdään selkeä korrelaatio organisaatiota hyödyttävään lisäroolikäyttäytymiseen (O'Driscoll, Pierce & Coghlan 2006, Vandevall, Van Dyne & Kostova 1995). Tällaisella lisäroolikäyttäytymisellä he tarkoittavat sellaista työntekijän käytöstä, jossa työntekijä tekee jotain, mikä ei muodollisesti kuulu hänen rooliinsa.

Rajamäen ja Mikkolan (2017) tekemän tutkimuksen mukaan käsitys kuulumisesta työyhteisöön jäsenyytyä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa työntekijät käsittävät siihen kytkeytyvän niin organisaatioympäristöön liittyviä vuorovaikutuskäytänteitä kuin moninaisia interpersonaalisen viestinnän ilmiöitäkin. He huomauttavat, että tulosten perusteella ei ole mahdollista kuvata suoraan yksittäisiä tekijöitä, jotka vahvistaisivat työyhteisöön kuulumista: esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutussuhteissa voi olla etäinen ja silti kuulua vahvasti työyhteisöönsä.

2.3 Luottamus vuorovaikutussuhteessa

Tässä tutkielmassa tarkastellaan luottamuksen rakentumista, ylläpitämistä ja heikentymistä organisaatioissa, jotka ovat kohdanneet kriisitilanteen. Kriisitilanne tarkoittaa usein muutosta ja Ikonen (2015, 136) mukaan erityisesti muutoksessa luottamuksen merkitys korostuu, kun sitä koetellaan ja testataan. Tutkielmassa luottamusta tarkastellaan organisaatioiden työntekijöiden näkökulmasta.

Vaikka luottamusta on tutkittu paljon, pidetään sitä yleisesti yhtenä vaikeimmin ymmärrettävistä tutkimuskohteista (ks. Lyon Möllering & Saunders 2012, 1). Luottamuksen lukuisista määritelmistä tässä tutkielmassa käytetään useimmiten puheviestinnän tutkimuksessa käytettyä Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995) määritelmää, jonka mukaan luottamus syntyy ja sitä ylläpidetään vuorovaikutussuhteissa. Luottamuksen varhaisten tutkijoiden Deutchin (1958) ja Rotterin (1967) mukaan luottamukseen liittyy aina uskomuksia ja odotuksia toisen käyttäytymisestä. Sekä Ikonen

(2015, 147) että Huotari ja Iivonen (2004, 8) yhtyvät Mayerin ym. (1995) määritelmään luottamuksesta vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Luottamuksessa keskeistä on molemminpuolinen viestintä ja luottamus kehittyy vuorovaikutuksessa, kun opimme ymmärtämään toisten ihmisten odotuksia. Blomqvistin (2006, 1–2) mukaan kaikki sosiaalinen toiminta ja organisoituminen edellyttävät jossain määrin luottamusta ja luottamuksella nähdään olevan merkitystä organisaatioiden menestymiseen. Yhteenvedon voidaan siis todeta, että työyhteisössä luottamus on vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin keskeinen elementti.

Tässä tutkielmassa luottamus nähdään jatkuvana luottamisen prosessina, jossa luottamusta luodaan narratiivina, vuorovaikutuksen ja keskustelun sosiaalisessa prosessissa (Saundersin, Skinnerin & Lewickin 2010, 410, Ikonen 2015, 138–139 mukaan) sekä ihmisyyteen olennaisesti kuuluvana jatkuvana tekemisenä, jossa emme lakkaa luottamasta niin kauan kuin elämme (Wrightin ja Ehnertin 2010, 110, Ikonen 2015, 139 mukaan). Toisaalta luottamus esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä voidaan nähdä Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaisesti luottamuksen kehittymisen vaihemallina. Heidän mallissaan luottamuksen kehittymistä kuvataan lineaarisena jatkumona laskelmointiin perustuvasta luottamuksesta tietopohjaisen luottamuksen vaiheen kautta samaistumiseen perustuvaan luottamukseen. Yhteenvedon voidaan todeta, että tässä tutkielmassa esimiehen ja alaisen nähdään muodostavan ainutkertaisen, uniikin suhteensa, johon molemmat osapuolet omalta osaltaan vaikuttavat (Ikonen 2015, 137).

On hyvä huomioida, että juuri esimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä on altis väärinkäsityksille puolin ja toisin (Ikonen 2015, 135). Yksi keino parantaa johdon ja johdettavien välistä vuorovaikutusta ja luottamusta on dialogi, jossa pyritään rakentamaan yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta (Yankelovich 1999). Ikonen (2012, 140–143) mukaan luottamus näyttää rakentuvan esimies-alaisuudessa kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksesta, arvostuksesta sekä armeliaisuudesta. Aktiivisella kuuntelulla ei viitata ensisijaisesti pitkiin ja vaativiin keskusteluihin, vaan se voi ilmetä myös tekoina, jotka osoittavat, että toinen osapuoli on kuullut toisen osapuolen toiveita ja odotuksia, ja pyrkii täyttämään niitä. Armeliaisuus taas viittaa suopeuteen, jota keskinäisessä suhteessa osoitetaan toista kohtaan luottamuksen vahvistamiseksi. Savolainen (2011) taas pitää luottamuksen rakentamisen taitoa esimiestaitona, jota voi oppia ja jossa voi harjaantua vuorovaikutustaitoja kehittämällä.

Organisaatioissa luottamusta ihmisten välillä ei useinkaan edes tiedosteta, vaan pidetään itsestäänselvyytenä – kunnes luottamus alkaa säröillä (Ikonen 2015, 136). Luottamuksen puute voi ilmetä esimerkiksi salailuna, varauksellisuutena ja varovaisuutena. Airan (2012, 57) mukaan ilman luottamusta asiat tehdään yksin ja tietoa pantaten, jolloin yhteistyön tekeminen muodostuu

mahdottomaksi. Ikosen (2012, 143) mukaan luottamus rapautuu vuorovaikutustilanteissa, joissa keskeistä on reagoimattomuus ja passiivisuus ja joissa vuorovaikutus kielletään kokonaan tai siihen ei antauduta. Luottamuksen puute on omiaan ruokkimaan myös epäluuloa ja henkilöristiriitoja. Kriisitilanteessa työntekijöiden informoimisella onkin merkittävä rooli huhujen minimoiseksi. (Fearn-Banks 2002.) Luottamuksen pettäminen tai säröt luottamuksessa heikentävät yhteistyötä myös tulevaisuudessa, sillä särkyneen luottamuksen korjaaminen on vaikeaa (Aira 2012, 58).

Grover, Hasel, Manville ja Serrano-Archimi (2014) ovatkin kehittäneet kaksitasoisen mallin luottamuksen palauttamiseksi esimies-alaisuudessa. Malli rakentuu kahdesta tahosta, joiden tavoitteina ovat epäluottamuksen tunnustaminen ja luottamuksenarvoisuuden osoittaminen esimiehen toimesta. Ensimmäisellä tasolla, itsensä kyseenalaistamisessa, esimies tunnustaa virheensä, pyytää palautetta ja neuvoja luottamuksen palauttamiseksi. Tavoitteena on puhdistaa ilmaa esimiehen ja alaisen välillä. Toisella tasolla, korjaavissa toimenpiteissä, esimies pyrkii ottamaan alaisensa paremmin huomioon ja parantaa sosiaalista kanssakäymistä. Alaiset odottavat esimiehen johtavan luottamuksen palauttamisen prosessia ja asettavan selkeitä tavoitteita sekä odotuksia suhteen jatkolle. Harisalon (2009, 54) mielestä organisaatioiden ei ole kuitenkaan viisasta keskittyä pelkästään luottamukseen, vaan niiden on pidettävä silmällä myös epäluottamusta aiheuttavien tekijöiden syntyä ja kehitystä. Luottamus syntyy ajan myötä, mutta epäluottamus voi romuttaa hetkessä kaikki saavutukset. Blomqvistin (2006, 3–4) tavoin myös hän huomauttaa, ettei luottamusta tai epäluottamusta voida selittää vetoamalla yksinomaan esimiesten käyttäytymiseen.

Esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen lisäksi tutkielmassa tarkastellaan myös ei-henkilöityvää, niin sanottua institutionaalista luottamusta (Blomqvist 2006, 3). Koska luottamus rakentuu monella tasolla ja eri tasot toimivat vuorovaikutuksessa, ei näkemys organisaation luotettavuudesta vain yksilöiden välisenä luottamuksena ole hänen mukaansa riittävä. Blomqvist (2006, 3–4) huomauttaa, että mikäli työntekijän organisaatiota kohtaan kokema luottamus lepää esimiehen harteilla, on heillä kohtuuttoman suuri vastuu, sillä yhä ohuemmissa organisaatioissa esimies on usein ensisijaisesti asiantuntija ja toissijaisesti esimies. Hänen mukaansa institutionaalisen luottamuksen voidaan nähdä koostuvan niistä organisaation mekanismeista, prosesseista ja rakenteista, mitkä eivät henkilöidy esimieheen tai työkaverihin, jolloin työntekijä voi luottaa organisaation johdonmukaiseen toimintaan, vaikka esimiehet ja työkaverit vaihtuisivat. Samalla hän muistuttaa, että institutionaalisen luottamuksen kehittäminen organisaatiossa voi vastaavasti tukea luottamuksen kehittymistä henkilöityvissä suhteissa esim. esimiehen ja alaisten välillä. Esimerkiksi esimiestä kohtaan koettu luottamus voi rakentaa luottamusta koko organisaatiota kohtaan.

3 TUTKIMUSONGELMA JA -KYSYMYKSET

Kriisi voidaan yritystoiminnan näkökulmasta nähdä käännekohtana, joka voi johtaa yrityksen joko parempaan tai huonompaan suuntaan (Fink 2002). Vaikka kriisillä nähdään useimmiten negatiivisia vaikutuksia (Zaremba 2015, Coombs 2007), voivat organisaatiot myös oppia ja kehittyä kriiseistä (Ulmer ym. 2011). Tässä tutkielmassa kriisit on jaettu Huhtalan ja Hakana (2007) sekä Karhun ja Henrikssonin (2008) luokitteluja mukailleen kahteen eri kategoriaan: kriiseihin, jotka ovat tapahtuneet organisaatiosta tai sen toimijoista riippumattomista syistä, kuten epidemiat sekä kriiseihin, jotka ovat organisaation tai sen toimijoiden itse aiheuttamia, kuten huolimattomuudesta tai laiminlyönneistä kehittyneet kriisit.

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, miten kriisit ovat heijastuneet työntekijöiden näkökulmasta organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tutkielmassa tarkastellaan eri organisaatioiden toimintaa kriisitilanteissa ja sitä, miten organisaatiot ja niiden johto ovat hoitaneet kriisin aktiivisen vaiheen ja jälkihoidon työntekijöiden näkökulmasta. Kriisiviestinnän tutkimuksessa ei Laajalahden (2016, 79) mukaan ole aikaisemmin tarkasteltu ihmisten välistä vuorovaikutusta tai vuorovaikutussuhteita. Puheviestinnän näkökulma tarjoaakin mahdollisuuden tarkastella, miten erilaisia vuorovaikutussuhteita luodaan, ylläpidetään ja kehitetään kriisiviestinnän kontekstissa.

Tutkielmassa tarkastellaan erilaisten organisaatioiden työntekijöiden kokemuksia kriisitilanteista ja tilanteiden mahdollisista seuraamuksista organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, kuten esimies-alaisuuteeseen. Kriisi on usein kaoottinen tilanne, jossa organisaatio keskittyy viestimään lähinnä ulkoisille sidosryhmilleen (Frandsen & Johansen 2011), jolloin organisaation sisäiset sidosryhmät, kuten työntekijät, jäävät vähemmälle huomiolle. Tässä tutkielmassa lähdetään ajatuksesta, että kriisistä selviäminen edellyttää molemminpuolista luottamusta organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Samaan aikaan tiedämme, että luottamus syntyy ja sitä ylläpidetään vuorovaikutussuhteissa (Mayer ym. 1995). Näin ollen on oleellista selvittää, millaista vuorovaikutusta organisaatioissa tapahtuu kriisitilanteessa ja sen jälkihoidossa ja millaisia heijastuksia kriisitilanteilla on organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tutkielman tutkimusongelma kiteytyy siis seuraavaan kysymykseen:

Millä tavoin työntekijät kokevat kriisin heijastuneen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin?

Tutkimusongelmaan lähdetään hakemaan vastauksia kolmen tutkimuskysymyksen avulla.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pureudutaan siihen, millaisia vaikutuksia työntekijät kokevat kriisillä ja sen hallinnalla olleen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin.

Tutkimuskysymyksellä halutaan selvittää, millainen kokemus työntekijöille syntyi kriisin hallinnasta ja miten kokemus on vaikuttanut heidän suhtautumiseensa varsinaista organisaatiota, sen johtoa ja omaa esimiestä sekä kollegoja kohtaan. Näin ollen ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui:

1. Miten työntekijät kokevat kriisin heijastuneen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin?

Kriisin heijastusten lisäksi tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia mahdollisen positiivisen kokemuksen ja luottamuksen synnyttäneistä toimista kriisin aikana ja sen jälkeen. Luottamusta vahvistaneiden toimien selvittäminen on olennaista, sillä kaikenlainen organisoituminen edellyttää jossain määrin luottamusta ja luottamus on myös olennainen osa organisaatioiden menestystä (Blomqvist 2006, 1–2). Tutkimuskysymyksellä halutaankin selvittää tapoja ja keinoja, joilla työntekijät ovat kokeneet organisaation ja sen johdon onnistuneen rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta vuorovaikutussuhteissa kriisitilanteissa ja niiden jälkihoidossa. Tutkielman toinen tutkimuskysymys kuuluukin:

2. Millä tavoin työntekijät kokevat organisaation pyrkineen rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta kriisin aikana ja sen jälkeen?

Kolmannella tutkimuskysymyksellä taas pyritään löytämään vastauksia mahdollisen negatiivisen kokemuksen synnyttäneistä toimista. Tutkimuskysymyksellä haetaan vastauksia työntekijöiden kokemukseen sellaisista organisaation toimintatavoista, jotka he ovat kokeneet kriisitilanteessa ja sen jälkihoidossa vastaavasti luottamusta heikentäneiksi toimintatavoiksi. Kolmas tutkimuskysymys on:

3. Millaiset organisaation toimintatavat työntekijät ovat kokeneet luottamusta heikentäviksi tavoiksi kriisin aikana ja sen jälkeen?

Näiden tutkimuskysymysten avulla pyritään tunnistamaan, miten kriisitilanteet heijastuvat organisaatioiden vuorovaikutussuhteisiin ja millaiset toimintatavat kriisitilanteissa ja niiden jälkihoidossa on koettu luottamusta vahvistaneiksi ja vastaavasti sitä heikentäneiksi työntekijöiden

näkökulmasta. Tutkimuskysymykset on muotoiltu niin, että niihin saatavat vastaukset tarjoaisivat mahdollisimman paljon uutta tietoa kriisiviestinnän tutkimukseen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kriisin kohdanneiden organisaatioiden sisäisiä vuorovaikutussuhteita työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielmassa pyritään selvittämään, millaisia heijastuksia työntekijät kokevat kriiseillä olleen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja millaiset organisaatioiden toimintatavat ovat vahvistaneet ja vastaavasti heikentäneet työntekijöiden luottamusta kriisitilanteessa ja sen jälkihoidossa.

Tutkielman tutkimusongelma ja -kysymykset ohjaavat vahvasti aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmien valintaa. Tutkielman tutkimuskysymyksissä pureudutaan työntekijöiden kokemuksiin organisaation kriisinhallintataidoista ja pyritään löytämään vastauksia siihen, mitkä organisaation toimintatavat työntekijät kokevat luottamusta vahvistaneiksi ja vastaavasti heikentäneiksi.

Luottamus on hyvin kokemuksellinen asia, jonka vuoksi tutkielmassa päädyttiin laadulliseen tutkimusmenetelmään. Tämä tutkielma pohjautuu fenomenologiseen tutkimustraditioon, sillä tarkastelun kohteena ovat yksilön kokemukset (ks. Toikkanen & Virtanen 2018, 15). Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto ja näistä tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset. Haastattelu on myös tutkimusmetodina hyvin joustava, sillä haastatteluissa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 62.) Tutkielman haastatteluissa on myös hyödynnetty mahdollisuutta esittää haastattelukysymykset (ks. liite 1) vaihtelevassa järjestyksessä tutkielman tekijän valintojen mukaisesti. Kun tarkastelun kohteena ovat yksilöiden kokemukset, halutaan aineiston keruussa säilyttää mahdollisuus esimerkiksi tarkentaviin kysymyksiin.

Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen osaan: ensimmäisenä kysyttiin käsiteltävänä olevan kriisin luonteesta, seuraavana työntekijän ja organisaation johdon välisestä vuorovaikutuksesta kriisin

aikana ja sen jälkeen sekä lopuksi haastateltavalta kysyttiin muutama henkilökohtainen taustatieto tutkielman aineiston määrittelyä varten.

Haastattelumetodeista tutkielmaa varten valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2017, 64). Koska tässä tutkielmassa tutkitaan työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia kriisitilanteesta, teemahaastattelu toimi aineistonkeruumetodina mahdollistaen haastateltavien kokemusten ja käsitysten tutkimisen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48) ja pureutumisen erityisesti työntekijöiden kokemuksiin kriisin aikaisesta vuorovaikutuksesta. Metodina teemahaastattelun etu on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 66.) On kuitenkin hyvä muistaa, että tutkija on itse määritellyt jo etukäteen haastattelun teema-alueet haastattelurungossa. Haastatteluissa keskityttiin selvittämään erityisesti organisaatioiden supportiivisia toimintatapoja kriisin aikana ja sen jälkeen sekä tunnistamaan mahdollisia kriisin jälkeisiä muutoksia vuorovaikutussuhteissa. Eri haastatteluissa eri teemat herättivät keskustelua ja kuten Eskola ja Vastamäki (2015, 29) toteavat, myös teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella eri haastatteluissa tilanteen mukaisesti.

4.2 Aineiston kerääminen

Tämän tutkielman aineisto on kerätty laadulliselle tutkimukselle tyypillisillä teemahaastatteluilla. Tutkielmassa pyritään kuvaamaan erilaisten kriisitilanteiden myötä tapahtuneita muutoksia organisaation vuorovaikutussuhteissa ja on hyvä huomioida, että tulokset ovat uniikkeja ja sidoksissa tutkielmassa käsiteltyihin kriiseihin, eikä niillä ole tarkoitus pyrkiä yleistämään kriisitilanteiden vaikutuksia organisaatioissa. Tutkielman tulokset ovat siis kokoelma haastateltavien kokemuksia kriisitilanteista ja niiden jälkihoidosta tietyissä organisaatioissa.

Tutkielmaa varten haastateltiin kymmentä henkilöä, joilla oli kaikilla kokemusta sellaisessa organisaatiossa työskentelystä, joka oli kohdannut jonkinlaisen kriisitilanteen. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2017, 74) toteavat, laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrän sijasta on tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tutkielmassa tarkastellaan haastateltavien kokemuksia kriisitilanteista ja näin ollen

haastateltavien kriteerinä oli, että heillä olisi kokemus työntekijänä kriisin piirteet täyttävästä tilanteesta.

Haastattelut toteutettiin tutkielman tekijän ja haastateltavan yksilöhaastatteluina joko fyysisesti, puheluina tai videoyhteyden kautta. Haastattelut toteutettiin maaliskuun-huhtikuun aikana 2020, jolloin maailmanlaajuisen koronaepidemian vuoksi suurin osa haastatteluista toteutettiin video- tai puhelinhaastatteluina. Haastatteluista kaksi ääninauhoitettiin fyysisesti toteutetuissa haastattelutilanteissa, kolme videoitiin ja viisi ääninauhoitettiin puhelimitse. Aineiston kokoamisessa hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2017, 73) mainitsemaa niin sanottua lumipallo-otantaa, jossa yksittäiset haastateltavat avainhenkilöt johdattelivat tutkielman tekijän aina uuden haastateltavan pariin, mikäli ehdotettu henkilö täytti haastateltavaksi soveltuvat kriteerit. Aineiston kokoamisessa päädyttiin lumipallo-otantaan, kun useimmat organisaatiot olivat kategorisesti kieltäytyneet itse tai kieltäneet työntekijöitään antamasta haastatteluja tätä tutkielmaa varten. Organisaatioiden reaktioista voi päätellä kriisien olleen poikkeuksetta tilanteita, joiden hoitamiseen organisaation johto ei ole tyytyväinen tai kriisi on vahingoittanut organisaatiota sen verran, ettei näitä kokemuksia haluta enää uudelleen käsitellä edes tutkimuksellisista syistä.

Näistä organisaatioista poiketen tutkielmaa varten haastatellut työntekijät taas kokivat erittäin tervetulleeksi keskustelun kriisitilanteista ja niiden hoidosta. Kriisitilanteiden herkkyyden vuoksi haastateltavien anonymiteetti on pyritty turvaamaan tutkielmassa mahdollisimman hyvin myös heidän omasta toiveestaan. Haastateltaville kerrottiin heti haastattelun alussa, että kaikki tutkielman haastattelut käsitellään anonymyymien ja tutkielman tuloksista ei voida tunnistaa haastateltavaa. Haastateltavilta on kerätty vain sellaisia taustatietoja, kuten työuran pituus ja koulutustaso, joiden kautta heitä ei voida tunnistaa tutkielmaan päätyneistä sitaateista, vaikka varsinainen taustaorganisaatio tulisikin ilmi. Tutkielmassa ei kuitenkaan mainita haastateltavien työnantajaorganisaatioita nimeltä, vaan organisaatioiden nimet on poistettu sitaateista ja korvattu sulkuihin geneerisellä termillä *yritys*.

Haastateltavien etsinnässä potentiaalisille haastateltaville kerrottiin tutkielman aihe, jotta tutkielmaan valikoituisi sellaisia henkilöitä, jotka olivat työskennelleet sellaisessa organisaatiossa, joka oli kohdannut kriisitilanteen. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun pureutuvan haastateltavan kokemuksiin kriisitilanteen vaikutuksista työelämän vuorovaikutussuhteisiin ja erityisesti heidän henkilökohtaiseen esimies-alaisuuteensa. Tutkielman aineistoa kerätessä haastateltavilta kysyttiin muun muassa esimies-alaisuuden kestosta, suhteen laadusta ennen kriisiä ja kriisin jälkeen (ks. liite 1).

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 30 minuutista tuntiin ja 15 minuuttiin. Keskimäärin yksi haastattelu kesti 45 minuuttia. Koska osa haastatteluista on toteutettu fyysisesti, osa videoyhteyden varassa ja osa ilman videota, ei kaikkien haastateltavien osalta ole voitu arvioida haastateltavien nonverbaalista viestintää. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa, mutta kaikkia haastattelurungon kysymyksiä ei esitetty samassa järjestyksessä. Mikäli jokin haastattelurungon kysymyksistä ei herättänyt keskustelua, ei teemaan pureuduttu väkinäisesti, vaan se jätettiin vähemmälle käsittelylle.

Haastateltavien joukko on varsin heterogeeninen, mikä itsessään rikastuttaa aineistoa. Tutkielmaa varten haastatellut henkilöt työskentelivät yhteensä seitsemässä eri organisaatiossa ympäri Suomea. Organisaatiot olivat seuraavilta toimialoilta: vähittäiskauppa, posti- ja logistiikka-ala, finanssiala, sosiaali- ja terveydenhuolto, liikkeenjohdon konsultointi, ja markkinointiviestintä. Kaikki organisaatiot edustavat yksityistä sektoria. Koska haastattelut toteutettiin pääosin lumipallo-otannan kautta, ei tutkielmaan päätyneitä organisaatioita tai niiden edustamia toimialoja ole tietoisesti etukäteen valikoitu.

Haastateltavien ikä vaihtelee 25 vuodesta 68 vuoteen ja haastateltavien iän keskiarvo oli 37 vuotta. Haastateltavista kolme oli miehiä, seitsemän naisia. Haastateltavien työurien pituudet vaihtelivat kahdesta vuodesta 38 vuoteen, ja työuran keskimääräinen pituus oli 16 vuotta. Haastateltavat olivat työskennelleet organisaatioissa lyhimmillään kaksi ja puoli kuukautta ja pisimmillään 38 vuotta. Keskimäärin haastateltava oli työskennellyt kyseisessä organisaatiossa 12 vuotta. Haastateltavat olivat olleet nykyisissä esimies-alaisuudessa lyhimmillään yhden kuukauden ja pisimmillään kahdeksan vuotta. Keskimäärin esimies-alaisuus oli kestoaltaan kaksi vuotta. Haastateltavien koulutustaso vaihteli peruskoulusta ylempään korkeakoulututkintoon.

4.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkielman tutkimusaineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta. Tutkimusaineisto kerättiin maaliskuuhun aikana vuonna 2020 haastatteluilla, jotka kaikki ääninauhoitettiin tai videoitiin. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi, sillä tämän tutkielman analyysia ei lähtökohtaisesti ohjaa mikään teoria tai epistemologia (Tuomi & Sarajärvi 2017, 78). Tutkielman

aineiston analysoinnissa on hyödynnetty kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä analyysimuotoja – teemoittelua ja tyypittelyä.

Tutkimusaineiston analysoinnissa lähdettiin liikkeelle haastatteluiden litteroinnilla ja jokainen tutkielman haastatteluista onkin litteroitu sanatarkasti analysointia varten. Niiden haastatteluiden osalta, joissa on ollut mahdollisuus arvioida myös nonverbaalia viestintää, on havainnot kirjattu erikseen ylös. Tämän lisäksi jo litterointivaiheessa aineistosta on merkitty ylös havaintoja, joita on hyödynnetty myöhemmin tuloksissa ja pohdintaosuudessa. Aineistoa litteroitaessa huomattiin jo nopeasti, mitkä teemat nousevat aineistosta muita teemoja useammin esille. Haastattelurunkoa laatiessa tutkielmaa varten oli valittu jo tiettyjä teemoja, joihin ensin teemahaastatteluissa ja myöhemmin aineiston litteroinnissa sekä analysoinnissa keskityttiin.

Litteroinnin jälkeen aineisto järjesteltiin teemoittain, joka on Eskolan (2015, 194) mukaan teemahaastatteluaineiston loogisin järjestämistapa ja teemoittelussa käytettiin apuna haastattelurungon kysymyksiä (ks. liite 1). Eskolan ja Suorannan (1998, 124) mukaan teemoittelun avulla aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, joka mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen ja ilmenemisen vertailun aineistossa. Teemoittelun avulla aineistosta on myös mahdollista nostaa esiin piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173) ja tällä tavoin tutkielman aineistosta etsittiinkin sekä yhdistäviä että erottavia tekijöitä.

Litteroitu aineisto järjesteltiin teemojen mukaan niin, että jokaisen teeman alle koottiin haastatteluaineistosta ne kohdat, joissa puhuttiin kyseessä olevasta teemasta. Kun koko tutkimusaineisto oli käsitelty etukäteen valittujen teemojen osalta, pyrittiin aineistosta löytämään vielä uusia teemoja, joita ei etukäteen ollut pystytty tunnistamaan ja merkitsemään ne ylös. Tällaisen jaottelun avulla tutkimusaineistosta oli mahdollista etsiä yksittäisiä tuloksia yhdistäviä ja erottavia tekijöitä sekä sellaisia teemoja, joita ei ensimmäisen käsittelyn aikana ollut tunnistettu.

Tässä tutkielmassa aineisto niin sanotusti pelkistettiin tutkimuskysymyksistä muodostuvien teemojen avulla. Eskola ja Suoranta (1998, 127) muistuttavat, että teemoittelun avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin, jolloin tutkimustulokset palvelevat parhaiten juuri erilaisia käytännöllisiä intressejä. Aineistosta nousseiden piirteiden lisäksi teemojen alle listattiin myös suoria sitaatteja haastatteluista havainnollistamaan analyysia. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan sitaattien käyttämisessä on aina oltava kriittinen, minkä vuoksi tutkielmassa onkin pyritty käyttämään erityisesti analyysia laventavia sitaatteja, jotka tukevat tuloksia. On hyvä huomioida, että sitaatteihin on lisätty välimerkkejä niiden luettavuuden parantamiseksi. Tämän lisäksi tutkielmassa

käytettyjä sitaatteja on mahdollisuuksien mukaan lyhennetty ja lyhennykset on merkitty tutkielmaan asiaan kuuluvalla tavalla. Mikäli sitaateissa on mainittu organisaatio nimeltä, on se korvattu sanalla yritys.

Teemoittelun jälkeen lähdettiin etsimään teemojen sisältä aineistosta poimituille näkemyksille yhteneväisiä ominaisuuksia eli tyypittelemään aineistoa. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan muun muassa kuvaamaan joitain ilmiötä tai tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 73), on aineiston yhteneväisistä ominaisuuksista muodostettu ensin isompia kokonaisuuksia, jonka jälkeen ne tiivistettiin niin sanotuiksi yleistyksiksi luettavuuden parantamiseksi. Eskola ja Suoranta (1998, 130) muistuttavat, että tämänkaltainen tyypittely edellyttää kuitenkin aina ensin jonkinlaista tarinajoukon jäsentämistä, toisin sanoen teemoittelua, joka tässäkin tutkielmassa tehtiin ennen aineiston tyypittelyä. Vaikka tutkielman aineisto koostuu seitsemästä toisistaan eroavasta kriisitilanteesta, oli aineistosta selvästi löydettävissä usein toistuvat teemat ja tyypittelyn avulla teemojen sisältä löydettyjen yhteisten ominaisuuksien pohjalta muodostettiin eräänlaisia yleistyksiä, joita esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2017, 78) kutsuvat tyypiesimerkeiksi.

Tutkielmassa yhdistettiin siis lopulta sekä teemoittelua että tyypittelyä, sillä aineistossa käsiteltävät kriisit poikkesivat toisistaan sen verran, että analyysi haluttiin käydä läpi niin sanotusti kahteen otteeseen. Tyypittelyssä valmiiksi teemoiteltu aineisto käytiin uudelleen läpi niin, että teemojen alle nostetut poiminnat oli mahdollista listata suosituimmuus järjestykseen sen mukaan, mitä haastateltavat olivat haastatteluissa nostaneet eniten esiin. Tyypittely edellytti litteroitujen haastattelujen läpikäyntiä sekä alkuperäisten haastattelutallenteiden kuuntelua vielä uudelleen.

Teemojen alle poimitut asiat siis asetettiin uuteen järjestykseen sen mukaan, mistä kussakin teemassa oli puhuttu eniten. Tyypittelyn avulla aineisto oli mahdollista jäsentää selkeämpään muotoon, tiivistää kunkin teeman ydin ja niputtaa useita pienempiä asioita suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Teemoittelun ja tyypittelyn yhdistäminen analysoinnissa edellytti kaksinkertaista työtä, mutta se mahdollisti aineiston perusteellisen käsittelyn ja selkeiden lopputulosten esittämisen. Tässä tutkielmassa tarkasteltavana olleet kriisitilanteet poikkeavat toisistaan sen verran, että tulosten selkeä esittäminen edellyttää tietynlaisia yleistyksiä, jotta tutkimuskysymyksiin on mahdollista vastata. Yleistyksistä huolimatta tutkielmassa on pyritty tuomaan esiin kaikki olennaiset tulokset haastatteluista.

4.4 Tutkielman eettiset kysymykset

Tutkielman eettisyyden takaamiseksi tutkielmassa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2019) ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tutkielmassa oli tarkoitus tarkastella sekä työntekijän että organisaation johdon kokemuksia kriisitilanteesta ja sen jälkihoidosta. Haastateltavaksi ennalta valittuja organisaatioita lähestyttiin sekä sähköisesti että puhelimitse tiedustellakseen kiinnostusta antaa haastatteluja tutkielmaa varten. Valitettavasti mikään organisaatioista, joihin otettiin yhteyttä, ei halunnut johdon tai työntekijöidensä antaa haastatteluja. Useissa organisaatioissa oli tehty johdon toimesta linjaus, ettei kriisitilanteisiin liittyviä haastatteluja anneta edes tutkimuskäyttöön. Useiden kielteisten vastausten jälkeen tutkielman näkökulma rajautui käsittelemään vain työntekijöiden kokemuksia.

Vastaavasti työntekijät organisaatiosta riippumatta suhtautuivat positiivisesti haastattelupyyntöihin ja suurin osa tutkielman aineistosta kerättiin niin kutsutun lumipallo-otannan avulla (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 73). Haastateltavat suosittelivat tutkielmaan omia kollegoitaan tai tuttaviaan, joiden tiesivät kokeneen työpaikassaan kriisitilanteita. Tutkielman herkkä aihe tiedostettiin jo aihetta pohdittaessa, mutta tutkielman aineiston keräämiseen liittyviin haasteisiin ei siltikään osattu varautua riittävästi, jolloin tutkielman aineiston keräämisen haasteet hidastivat projektia huomattavasti.

Heti tutkielman varhaisessa vaiheessa jouduttiin eettisen pohdinnan äärelle: onko eettistä haastatella sellaisen organisaation työntekijöitä, jonka johto on linjannut, ettei organisaatio anna haastatteluja tutkielmaa varten? Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeiden mukaan on esimerkiksi erityisen tärkeää huolehtia osallistumisen vapaaehtoisuudesta eikä tutkittavalle saa syntyä tunnetta osallistumisen pakollisuudesta eikä pelkoa kielteisistä seuraamuksista, jos hän kieltäytyy osallistumasta tutkimukseen. Toisaalta sananvapauden nimissä työntekijöillä on oikeus kertoa kokemuksistaan tavalla, joka ei tarkoituksella vahingoita organisaatiota, joten jo tästä syystä aineistoa kerätessään haastateltavilta ei kysytty mitään sellaisia kysymyksiä, joiden vastauksia voitaisiin lain näkökulmasta pitää salassa pidettävänä tai hyvän tavan vastaisina. Näistä näkökulmista huolimatta tässä tutkielmassa ei ole haastateltu sellaisen organisaation työntekijöitä, jonka johto olisi alun perin kieltäytynyt tutkijan haastattelusta.

Tutkielman eettisen pohdinnan kannalta on myös syytä huomioida, että haastattelijoiden suostumus haastateltavaksi perustui tietoon: antaessaan haastatteluja haastateltavat tiesivät tutkimuksen aiheen

ja näkökulman, joka on ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeinen eettinen periaate (TENK 2019). On myös inhimillistä olettaa, että tieto siitä, että haastatteluja käytetään julkiseen tutkimukseen, on voinut vaikuttaa haastateltavien sanavalintoihin. Tutkielmaa tehtäessä on haastattelutilanteisiin pyritty suhtautumaan mahdollisimman objektiivisesti, mutta on ymmärrettävää, että myös tutkijan verbaalisella sekä nonverbaalisella viestinnällä on voinut olla vaikutusta haastatteluihin. Tutkimusaineisto on tallennettu ja käsitelty alusta lähtien anonymisti haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi läpi tutkielman.

5 TULOKSET

Tämä tulosluku on jaettu neljään alalukuun, joista ensimmäisessä alaluvussa esitellään haastateltavien kokemat kriisit yleisellä tasolla ja seuraavissa alaluvuissa vastataan kolmeen tutkimuskysymykseen yksi kerrallaan.

5.1 Tutkielman kriisit

Tutkielmaa varten haastateltiin kymmentä henkilöä seitsemästä eri organisaatiosta. Neljä haastateltavista työskenteli samassa organisaatiossa ja he kuvailivat haastatteluissa kokemuksiaan samasta kriisitilanteesta. Tutkielmassa tarkastellaan haastateltavien kokemusten pohjalta siis yhteensä seitsemää erilaista kriisitilannetta. Haastatteluissa käsiteltiin kriisiä edeltänyttä aikaa, kriisin aktiivista vaihetta ja kriisin jälkihoitoa.

Kriisitilanteiden kestot on jaoteltu kahteen luokkaan: alle kolme kuukautta kestäneet ja yli kolme kuukautta kestäneet kriisit. Tilanteiden kestojen kuvauksilla on pyritty helpottamaan tilanteiden hahmottamista. Kolme kriiseistä oli kestoltaan alle kolmen kuukauden mittaisia ja loput kriiseistä yli kolme kuukautta kestäneitä. Kriisien kestot tulivat haastatteluissa ilmi erityisesti sellaisissa tapauksissa, joissa haastateltavat olivat joko pettyneitä tai yllättyneitä kriisin hallinnan aikatauluun.

Vaikka haastateltavien kokemat kriisit olivat yksilöllisiä, ovat ne ryhmiteltävissä karkeasti kahteen kategoriaan: kriiseihin, jotka olivat aiheutuneet organisaation tai sen toimijoiden omasta toiminnasta sekä kriiseihin, jotka olivat aiheutuneet organisaatiosta tai sen toimijoista riippumattomista syistä. Tutkielmassa käsitellyistä kriiseistä kolmen voidaan arvioida aiheutuneen organisaatiosta riippumattomista syistä ja neljän voidaan arvioida organisaation tai sen toimijoiden itse aiheuttamiksi.

Kolme toimijasta riippumatonta kriisiä liittyivät vuoden 2020 keväällä maailmalla levinneeseen koronavirukseen ja sen aiheuttamaan COVID-19-tautiin. Virus levisi Kiinasta Euroopan kautta Suomeen keväällä 2020 aiheuttaen merkittävät ja vakavat vaikutukset koko suomalaiseen

yhteiskuntaan ja sen talouteen. Tätä tutkielmaa kirjoittaessa virus on edelleen luokiteltu pandemiaksi maailmalla. Haastatteluissa käsiteltiin organisaatioiden toimintaa ensin akuutissa kriisitilanteessa ja sen jälkeen aloitetussa jälkihoidossa. Kriisit olivat kestäneet haastatteluiden aikaan alle kolme kuukautta, mutta lopullista kriisien kestoa on vaikea arvioida, sillä koronavirus on vaikuttanut organisaatioihin eri tavoilla – osassa organisaatioita virustilanne ylläpitää jatkuvaa kriisitilaa, osassa virus ei enää vaikuta kriittisesti organisaation toimintaan ja osassa viruksella on ollut jopa positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja taloudelliseen tulokseen.

Neljän muun kriisitilanteen voidaan arvioida organisaation tai sen toimijoiden itse aiheuttamiksi kriiseiksi. Yhdessä kriiseistä käsiteltiin organisaatiossa käytyjä yhteistoimintaneuvotteluja, jotka organisaatio oli käynnistänyt taloudellisista ja tuotannollisista syistä tähdäten työvoiman vähentämiseen. Yhteistoimintaneuvottelut eivät itsessään täytä kriisin merkkejä – osassa yrityksiä yhteistoimintaneuvotteluita voidaan käydä useita kertoja vuodessa – mutta huonosti hoidettuina ne voivat kehittyä koko organisaatiota koskevaksi kriisiksi, kuten tätä tutkielmaa varten haastatellussa tapauksessa oli käynyt. Kriisi oli aktiiviselta kestoaltaan lyhyt, alle kolme kuukautta.

Toinen itse aiheutetuista kriiseistä liittyi organisaatiossa tapahtuneeseen seksuaaliseen ahdistelutapaukseen. Tilanne tapahtui organisaation järjestämässä työtilaisuudessa, jossa oli läsnä vain organisaation työntekijöitä. Kriisi oli kestoaltaan lyhyt, alle kolme kuukautta.

Kolmas organisaation tai sen toimijan itse aiheuttama kriisi liittyi organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, jossa muutaman organisaation työntekijän välinen kiristynyt ja tulehtunut suhde oli lopulta kehittynyt koko organisaatiota koskeneeksi kriisitilanteeksi. Kriisi oli kestoaltaan lyhyt, alle kolme kuukautta.

Neljäs organisaation itse aiheuttama kriisi liittyi organisaation taloudellisiin ja tuotannollisiin ratkaisuihin, joissa organisaation johto suunnitteli osan organisaation työvoimasta siirtämistä uuden työehtosopimuksen piiriin. Organisaation johdon suunnitelmien tultua julki tilanne kärjistyi välittömästi julkiseksi kriisiksi, josta uutisoitiin myös valtakunnan mediassa. Kriisi oli kestoaltaan yli kolme kuukautta. Tähän kriisiin liittyen tutkielmassa on haastateltu neljää eri henkilöä samasta organisaatiosta.

Tätä tutkielmaa varten on haastattelujen pohjalta määritelty myös ammattimainen ja epäammattimainen tapa hoitaa kriisitilanne ja sen jälkihoido. Määritelmät on laadittu tutkielman aineiston ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta ja määritelmiä käytetään tutkielmassa kuvaamaan käsiteltävien kriisien hallintaa. Ammattimaisesti hoidettuja tapauksia yhdisti avoin vuorovaikutus koko kriisin ajan työntekijöiden ja johdon välillä. Kriisien hoidoissa huomioitiin työntekijät ja

heidän tarpeensa, esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille erilaisia tuen muotoja aina ulkopuolisista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista sisäisiin vuorovaikutustilanteisiin ja -välineisiin.

Ammattimaisesti hoidetuissa tapauksissa organisaatio aloitti kriisin jälkihoidon jo aktiivisessa kriisitilanteessa ja mahdollisti työntekijöille kriisin käsittelemistä aina kriisin laantumiseen asti.

Näin organisaatiot pyrkivät varmistamaan, että kaikki kriisiin liittyvät epävarmuudet tulivat käsiteltyä kriisin välittömässä yhteydessä ja tilanteesta oli mahdollista siirtyä eteenpäin.

Haastattelujen perusteella epäammattimaisia tapauksia yhdistivät vähäinen vuorovaikutus organisaation vuorovaikutussuhteissa, työntekijöiden ja kriisin väheksyminen sekä vastuun välttely johdon toimesta. Epäammattimaisesti hoidetuissa tapauksissa ei tarjottu mahdollisuuksia organisaation johdon ja työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle eikä kriisistä näin ollen välitetty ajantasaista tietoa työntekijöille kriisin aikana tai sen jälkeen. Yksi merkittävimmistä epäammattimaisesti hoidettuja kriisejä yhdistäneistä piirteistä oli johdon toimesta tapahtunut vastuun välttely, jossa organisaation johto pyrki kriisin aktiivisessa vaiheessa ja sen jälkeen siirtämään vastuun kriisinhoidosta muualle, joka useissa tapauksissa oli tarkoittanut juuri organisaation työntekijöitä. Useissa tapauksissa organisaation johto myös väheksyi kriisin vakavuutta ja työntekijöille muodostui kuva, ettei johto halunnut hoitaa kriisiä lainkaan.

5.2 Muutokset työyhteisön vuorovaikutussuhteissa

Tässä tulosluvun alaluvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa haetaan vastauksia siihen, miten työntekijät kokevat kriisin heijastuneen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Organisaation sisäiset vuorovaikutussuhteet pitävät tässä tutkielmassa sisällään työyhteisön vuorovaikutussuhteet: esimies-alaisuuhteet, työtovereiden väliset vertaisuuhteet ja työntekijän suhteen työnantajaorganisaatioon. Tutkielmaa varten haastatteluissa tarkasteltiin seitsemää eri kriisiä, joilla voidaan yleisesti sanoa olleen kahdenlaisia vaikutuksia organisaation vuorovaikutussuhteiden laatuun: kriisit joko vahvistivat vuorovaikutussuhteita ja niissä ilmenevää luottamusta tai heikensivät niitä. Tämän lisäksi kriisit muuttivat vuorovaikutussuhteiden viestinnän määrää ja laatua.

5.2.1 Muutokset sisäisissä vuorovaikutussuhteissa

Eniten työntekijöiden kokemuksiin kriisitilanteesta, sen hoidosta ja sen heijastuksista työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin merkitsi haastatteluiden perusteella sillä, miten kriisi oli alun perin saanut alkunsa. Tutkielmaa varten tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että ne haastateltavat, joiden kohtaama kriisi oli syttynyt organisaatiosta riippumattomista syistä, olivat lähtökohtaisesti tyytyväisempiä organisaationsa tapaan hoitaa kriisiä. Kokemus ammattimaisesti hoidetuista kriiseistä vahvisti työyhteisön vuorovaikutussuhteita.

Ammattimaisesti hoidetuissa tapauksissa haastateltavat toivat esiin, että kriisitilanteessa ja sen jälkihoidossa organisaatio oli toiminut vastuullisesti henkilöstöä ja sen sidosryhmiä suojelevaisella tavalla, joka oli omalta osaltaan nostanut organisaation arvostusta haastateltavien silmissä.

Parhaimmillaan kriisi oli siis entisestään vahvistanut haastateltavien luottamusta organisaatiota kohtaan, kuten eräs haastateltava kertoi:

Ehkä tässä kohtaa jopa lisännyt arvostusta firmaa kohtaan. Ennen ehkä ei ole osannut arvostaa sitä, kuinka hyvä työnantaja tää kyseinen yhtiö on ja miten kuitenkin siellä lähtökohtaisesti yritetään pitää ihmisistä ja työntekijöistä huolta. Se on verrattain turvallinen työpaikka. – – Ehkä on oppinut uusin silmin katsomaan omaa työpaikkaansa. (H4)

Osa haastateltavista kertoi olleensa erittäin tyytyväisiä oman organisaationsa kriisinhallintatapaan ja haastateltavat kertoivat, että organisaation kriisinhallintavalmiudet olivat jopa yllättäneet heidät.

Tämä oli myös osaltaan vahvistanut haastateltavan luottamusta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan.

Eräs haastateltava kuvaili kriisin aikaisia tunnelmiaan seuraavasti:

Mulle kuitenkin tuli sellainen kuva, että me oltiin aika yllättävän hyvin valmistautuneita kuitenkin. Pystyttiin aika hyvin muuttamaan niitä jo tehtyjä suunnitelmia ja resursoimaan uudelleen siihen kriisin hoitoon. – – Ollaan verrattu meidän vasteaikoja meidän kilpailijoihin ja pystyttiin just sillo viikonloppuna tiedottamaan aika proaktiivisesti, niin siitä olen tässä omassa yksikössäni ylpeä. Näin sen pitäisikin mennä. (H7)

Haastateltavat, jotka kokivat organisaation ja sen johdon hoitaneen kriisin ammattimaisesti, kokivat institutionaalisen suhteen lisäksi sekä työntekijöiden välisten että työntekijöiden ja johdon välisten vuorovaikutussuhteiden vahvistuneen kriisin myötä. Eräs haastateltava tiivistä kokemuksensa seuraavasti:

Kriisitilanteessa kaikki joutuu ryhdistäytymään, kommunikaatiota tiivistetään ja meillä poikki organisaation ollaan tekemisissä, jolloin se tavallaan tiivistää rivejä. Ihmiset kriisin vuoksi joutuu yhteistyöhön sellaisten toimijoiden ja organisaatioiden kanssa, joiden kanssa ne ei normaalitilanteessa olisi joutuneet. Se vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta organisaatiossa. (H1)

Organisaation kriisinhallintataitoihin tyytyväisillä haastateltavilla oli vahva kokemus, että kriisi oli yhteinen vihollinen ja sen eliminoimiseksi tarvittiin koko organisaatiota aina yksittäisestä

työntekijästä toimitusjohtajaan. Kriisi oli heidän kokemustensa mukaan lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa ja tämä osaltaan lähensi koko työyhteisöä ja sen sisäisiä vuorovaikutussuhteita.

Jos organisaation johdon koettiin hoitaneen kriisin ammattimaisesti, osa haastateltavista koki, että heillä oli kriisitilanteessa enemmän aikaa työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon kuin normaalissa arjessa. Mikäli kriisi oli joissain organisaatioissa vapauttanut aikaa arkisista tehtävistä, se käytettiin usein yhteydenpidon lisäämiseen, jonka haastateltavat olivat taas osaltaan kokeneet työyhteisöä lähentävänä ja sisäisiä vuorovaikutussuhteita vahvistavana toimenä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että mikäli haastateltavat kokivat organisaation hoitaneen kriisin ja sen jälkihoidon ammattimaisesti, kokivat he kaikkien kolmen työyhteisön vuorovaikutussuhteiden vahvistuneen ja niissä esiintyvän luottamuksen vahvistuneen.

Haastatteluiden perusteella voidaan myös vastaavasti todeta, että ne haastateltavat, joiden kohtaama kriisi oli syttynyt organisaation tai sen toimijan omasta toiminnasta, olivat myös lähtökohtaisesti kriittisempiä arvioidessaan organisaationsa tapoja ja kykyjä hoitaa kriisiä. Kokemus epäammattimaisesti hoidetuista kriiseistä heikensi suurinta osaa työyhteisön vuorovaikutussuhteista.

Yhteistä näille kokemuksille oli se, että haastateltavat olivat lähtökohtaisesti tyytymättömiä organisaatioidensa tapaan hoitaa kriisiä jo sen alkutekijöistä lähtien. Haastatteluiden perusteella työntekijät olivat kokeneet, etteivät kyseiset organisaatiot olleet saaneet kriisiä hallintaan koko kriisin aktiivisena aikana eivätkä sen jälkeen. Nämä kokemukset olivat päinvastaisia niiden haastateltavien kokemusten kanssa, jotka olivat tyytyväisiä organisaatioidensa toimintaan kriisitilanteessa. Organisaationsa toimintatapaan kriittisesti suhtautuneet kommentoivat kokemuksiaan seuraavasti:

Ihmiset olivat ahdistuneita, vihaisia, apaattisia ja epätoivoisia. Sehän oli ihan järkyttävä se tunnelma parikin kuukautta. Konkreettisesti itkeviä ihmisiä, sairaslomia erityisesti akuuteista stressireaktioista, joka kertoo ihan omaa kieltään. – – Eikä pelkästään työntekijät, vaan myös työnjohto. Vaikka he eivät olleet samassa tilanteessa, niin voivat huonosti. (H2)

Yleisellä tasolla se herätti epäluottamusta, siltä osin koska tilanne oli epämiellyttävä ja se varmasti välittyi ihmisille, ja olisin toivonut, että ihmiset olisivat puuttuneet tilanteeseen, kun en siitä päässyt pois. Kollegoita kohtaan tämä herätti epäluottamusta ja sitten vahvasti käsitystäni siitä, että organisaatiossa on ihmisiä, jotka eivät suhtaudu tuon tyyppisiin tilanteisiin vakavasti. (H3)

Useampi haastateltava toi esiin, että heidän kokemuksensa organisaation kriisinhallintataidoista olivat heikentäneet luottamusta organisaatiota kohtaan niin paljon, että he ja/tai heidän kollegansa harkitsivat työpaikan vaihtoa. Osa haastateltavien kollegoista oli irtisanoutunut kriisin jälkeen, osa etsi aktiivisesti uusia töitä ja useampi haastateltava oli itsekin siirtynyt uusiin tehtäviin

kokemustensa jälkeen. Negatiivisten kokemusten myötä haastateltavien suhtautuminen organisaatiota kohtaan oli muuttunut jopa vihamieliseksi. Haastateltavat kommentoivat tunnelmiaan seuraavasti:

On muuttunu. Mulla on sellanen asenne, et kaikkien kenellä on mahdollisuus, niin kannattaa lähteä ulos sieltä. Et mun mielestä kannattaa lähteä ulos sieltä. Et jos yhtään arvostaa itteään. (H5)

Mä oon pettynyt. Todella pettynyt työnantajaani. – – Mä en oo ollu kovin kriittinen työnantajaani kohtaan. Mä oon ollu sillai suht positiivisella mielellä, mutta nyt mä en luota enää pätkän vertaa siihen työnantajaan. Siltä voi odottaa, mitä tahansa. Jotenkin se on vaikuttanu siihen lojaliteettiinkin, että okei jos työnantaja tekee tällasia temppejuja, niin kyllä mäkin voin sitten ja ei mun tarvii olla niin sitoutunut. Kun kerran työnantaja ei välitä työntekijöistä, niin minkä takia työntekijän pitäisi välittää työnantajasta. Tehhää se mikä pitää tehdä ja se on sitten siinä. (H6)

Yritys kuitenkin meni lopullisesti konkurssi reilu vuotta myöhemmi, mikä jollai synkällä tavalla toi mulle iloa. Jos se irtisanominen olis hoidettu empatialla ja enemmän ihminen ihmiselle -meiningillä, ni en mä usko et mun tunteukset sitä yritystä kohtaa ois ollu nii negatiivisia kaikesta tapahtuneesta huolimatta. (H9)

Niissä tilanteissa, joissa haastateltavat kokivat organisaation epäonnistuneen kriisin hoidossa, oli sekä organisaation sisäisistä vuorovaikutussuhteita heikentäviä että vahvistavia piirteitä. Osassa tapauksia kriisin koettiin vahvistaneen työntekijöiden välisiä vertaissuhteita, mutta heikentäneen työntekijöiden ja organisaation johdon välisiä vuorovaikutussuhteita eli esimies-alaisuuksia ja institutionaalista suhdetta.

Kriisin vertaissuhteita vahvistava vaikutus syntyi haastateltavien mukaan tilanteissa, joissa kollegat olivat osoittaneet toisilleen tukea kriisin keskellä ja sen jälkeen. Haastatteluiden perusteella tällaiseen asetelmaan päädyttiin tilanteissa, joissa organisaatio ja sen johto olivat ajautuneet vastakkain työntekijöiden kanssa. Haastateltavat mainitsivat tällaisina supporttiivisina toimina muun muassa tukilakot, kuulumisten vaihtamisen ja kriisitilanteiden käsittelyn kollegojen kesken. Haastateltavat kuvailivat vuorovaikutussuhteita vahvistaneita tilanteita muun muassa seuraavin tavoin:

Vahvisti sitä kyllä. Siinä tuli niin vahva se yhteenkuuluvuuden tunne siitä, että tää on se lopullinen vääryys. Eikä siinä edes hyökätty paikallista johtoa kohtaan, koska tiedettiin, että nää päätökset ei tuu sieltä. (H2)

Sanotaanko niin, että työnantajan puolelta ei oo tullu, mutta sitten ammattiyhdistysporukka on ollut. Ja sitten se, että piettiin osan työkavereista kanssa yhteyttä myöskin silloin lakon aikana, et lähetettiin viestejä. (H6)

En koe saaneeni tilanteessa minkäänlaista tukea esimieheltäni. – – Työkaverit sen sijaan olivat upeasti tukena ja yhtä ihmeissään kaikesta tapahtuneesta kuin itsekkin. (H9)

Kriiseillä oli haastateltavien mukaan myös organisaation sisäisiä, erityisesti johdon ja työntekijöiden välisiä, vuorovaikutussuhteita heikentäviä vaikutuksia. Useampi haastateltava koki kriisin olleen organisaation johdon toiminnasta, kuten välinpitämättömyydestä tai huonosta johtamisesta aiheutunut. Haastateltavat kokivat kriisin etäännyttäneen nimenomaan työntekijöitä ja

organisaation ylintä johtoa. Kaikki haastateltavat ulkoistivat kriisin ja sen hallinnan kokonaan organisaation ylimmän johdon harteille ja he korostivat haastatteluissa lähinnä muutoksia työntekijöiden ja ylimmän johdon välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Joidenkin haastateltavien kokemusten mukaan kriisin myötä organisaatioon syntyi niin sanotusti kahden kerroksen väkeä, joka osaltaan vahvisti työntekijöiden ja johdon välistä kuilua ja entisestään heikensi näiden tahojen välisiä vuorovaikutussuhteita. Haastateltavat kommentoivat suhteiden laadun muuttumista muun muassa seuraavilla tavoin:

No tämmösinä pystypalavereina ja kyllä niistä keskusteltiin ja jupistiin sitten. Huhut kasvaa ja näin. Kyllä niistä käytiin keskustelua aina kun se paikka tuli eikä työnjohto taikka päällikkö ollu paikalla. -- Niillä (esimiehet) ei palkat pudonnut esimerkiksi, pitkät lomat lähti ja mitähän siinä tuli... jotain muuta työajan pidennystä ynnä muuta. Niin sitten viititään sanoa, että samas veneeshän täs ollaan. No ei oltu. Että koitetaan nyt jaksaa tätä ja näin, mutta tuota nehan sanoo, mitä niitten käsketään sanoa. (H8)

Ihmisten, erityisesti johdon ja työntekijöiden välille, tuli mun mielestä epäluuloa sen suhteen, että kenen työpanosta arvostetaan ja ei ja kuka puhuu pahaa tai hyvää kenestäkin. (H9)

Kriisit epäammattimaisesti hoitaneissa organisaatioissa kriisi heikensi selkeimmin työntekijöiden kokemuksen mukaan siis työntekijöiden ja organisaation johdon vuorovaikutussuhteita, mutta joissain tapauksissa kriisillä saattoi olla samaan aikaan heikentäviä vaikutuksia kaikkiin organisaation vuorovaikutussuhteisiin. Esimerkiksi solidaarisuuden tai niin sanotun yhteisrintaman puute kollegojen keskuudessa heikensi haastateltavien mukaan työntekijöiden keskinäisiä vertaissuhteita. Useampi haastateltava kertoi, että olisi toivonut kollegoilta tukea tai välittämistä kriisin aikana ja sen jälkeen. Eräs haastateltava kommentoi kokemustaan seuraavasti:

Sanotaanko niin, että lähimpien työkavereiden kanssa, jotka oli lakossa, meillä on suht hyvä yhteishenki. Sitten meillä oli niitä rikkureita. Mulla ainakin katos se.. Toi ei ollu mejän kanssa samassa rintamassa. Mä ymmärrän sen, että kun sä kuulut esimieskaartiin, mutta sitten jos sä olet tavallinen hitsari. (H5)

Eräs haastateltava kertoi kokeneensa kriisitilanteen itselleen kiusallisena ja häpeällisenä tilanteena. Tunnetta vahvasti entisestään se, ettei kokemuksesta puhuttu koskaan avoimesti organisaatiossa. Haastateltava koki, että tilanne oli eskaloitunut kriisiksi, koska kollegat ja organisaation johto jättivät puuttumatta kriisitilanteeseen. Tämä kokemus rapautti haastateltavan luottamusta samaan aikaan sekä organisaatiota, sen johtoa, että omia kollegoita kohtaan. Luottamuksen menettäminen taas osaltaan heikensi haastateltavan vuorovaikutussuhteiden laatua sekä johdon että kollegojen suuntaan. Haastateltava kiteytti kokemuksensa seuraavasti:

Tilanne vaikutti todella paljon sisäisiin suhteisiin. Musta oli tosi vaivaannuttavaa istua samoissa palavereissa näiden ihmisten kanssa. -- Tosi moni asia rakentuu luottamuksen ympärille ja jos kokee, että on sellainen tilanne, jossa ihmiset, joihin sä luotat, ei puutu tuollaisessa tilanteessa siihen, niin heijastuu tietenkin luottamukseen. (H3)

Haastatteluiden perusteella organisaation koolla ei ollut merkitystä siitä näkökulmasta, miten kriisiin koettiin heijastuvan vuorovaikutussuhteiden laatuun. Osa haastateltavista koki, että kriisi oli lähentänyt isoa työyhteisöä, kun kriisin aikana työskenneltiin sellaisten kollegojen kanssa, joiden kanssa ei normaalisti ollut tullut työskenneltyä. Vastaavasti osa haastateltavista taas koki ison organisaation niin hierarkkiseksi, ettei vuorovaikutus ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä ollut toiminut ennen kriisiä, joten sen ei odotettu toimivan myöskään kriisin akuutissa vaiheessa tai sen jälkeen.

Haastatteluiden perusteella sisäisillä vuorovaikutussuhteilla oli keskenään vaikutusta toisiinsa. Haastatteluista kävi ilmi, että esimerkiksi suhteella organisaatioon, eli niin kutsutulla institutionaalisella suhteella oli yhteys haastateltavien kokemuksiin organisaation muista vuorovaikutussuhteista. Mikäli haastateltavan institutionaalinen suhde oli vahva, koki hän esimies-alaisuuden ja työntekijöiden keskinäiset vertaissuhteet lähtökohtaisesti positiivisina. Vastaavasti heikolla institutionaalisella suhteella näytti haastatteluiden perusteella olevan yhteys heikoksi koettuihin esimies-alaisuuteisiin ja työntekijöiden keskinäisiin vertaissuhteisiin.

Lisäksi työyhteisön sisäisistä vuorovaikutussuhteista esimies-alaisuus ja institutionaalinen suhde sekoittuivat haastateltavien puheissa usein keskenään ja tutkielmassa on hyvä huomioda, että haastateltavat puhuivat usein näistä kahdesta suhteesta työntekijöiden ja organisaation johdon välisenä suhteena.

Haastatteluista oli ymmärrettävissä, että haastateltavat kokivat vuorovaikutussuhteen organisaation ylintä johtoa kohtaan jopa merkityksellisempänä kuin vuorovaikutussuhteensa omaan lähiesimieheensä. Kriisin vaikutus haastateltavan ja tämän lähiesimiehen väliseen vuorovaikutussuhteeseen taas riippui täysin suhteen aikaisemmasta laadusta ja siitä, millaisessa asemassa haastateltavan esimies oli organisaatiossa. Osa haastateltavista koki olevansa yhtä rintamaa lähiesimiestensä kanssa ja osa totesi esimiesten toimineen kriisitilanteessa vain organisaation ylimmän johdon toiveiden mukaisesti. Eräs haastateltava kommentoi tilannetta seuraavasti:

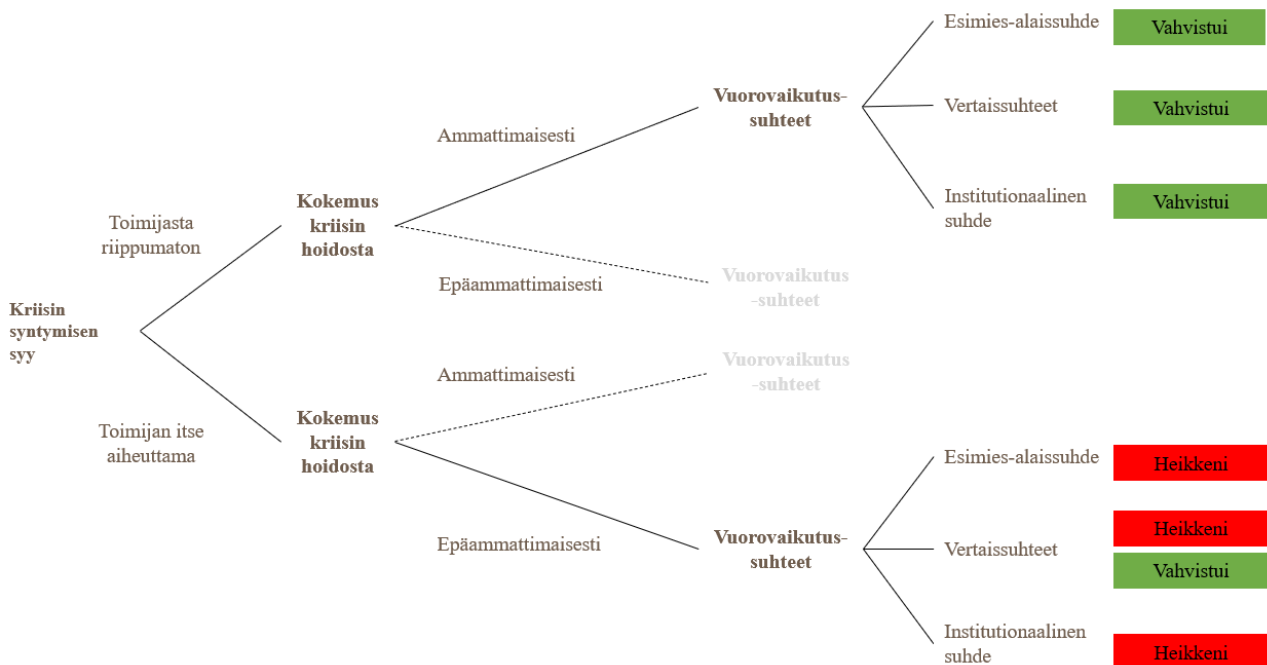
No eihä se niitten vika oo. En mä niitä syyllistäis niinkään. Ne on käyttäytyneet iha asiallisesti, ei oo syyllistetty puolin tai toisin. Ne teki, mitä niitten käskettiin tehdä. -- Jos ne ois lähteny rikkuroimaan, nii eihän siinä sitten... se ois tullu alennus tai varotus. Ei niillä ollut mitään tehtävissä. Enkä mä nyt mitä mä itte näin esimiehen toimintaa, niin en mä voi moittia. Kyllä se tuli korkeemmalta taholta. (H8)

Toisaalta osa haastateltavista koki, että oman lähiesimiehen olisi asemansa ja tehtävänsä puolesta pitänyt olla yhteisessä rintamassa työntekijöiden kanssa, mutta esimiehen toiminta kriisitilanteessa

ja sen jälkeen oli lähinnä heikentänyt työntekijöiden luottamusta häntä kohtaan. Eräs haastateltava kommentoi kokemukstaan seuraavasti:

Tuntuu, että se esimies on niin, ku eri puolella. Et se ei oo mun puolellani, vaan työnantajan puolella. Kyllä mä ymmärrän, että esimies on puun ja kuoren välillä, et sen pitä saada työntekijät pysymään hyvällä tuulella ja tekemään töitä. (H6)

Toinen haastateltava kertoi lähiesimiehestään, joka oli myös henkilöstön keskuudestaan valitsema työntekijöiden edustaja yhteistoimintaneuvotteluissa. Kyseisen esimiehen tehtävä oli edustaa työntekijöitä, mutta haastateltavan ja hänen kollegojensa kokemuksen mukaan esimies oli aikaisemman toimintansa perusteella osoittanut olevansa epäluotettava, joten neuvotteluista ei hänen mukaansa millään tavalla voinut edes odottaa saavansa parasta puolustusta alaisten kannalta.



Kuvio 2: Kriisin heijastuminen työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin

Tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat työntekijöiden kokemukset organisaation ja sen johdon tavoista hoitaa akuutti kriisitilanne ja kriisin jälkihoito. Tutkielmassa tarkastellaan kriisitilanteiden heijastuksia organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja aineiston tuloksia on pyritty havainnollistamaan visuaalisesti (ks. kuvio 2). Haastatteluiden perusteella niissä organisaatioissa, joissa kriisi aiheutui organisaatiosta riippumattomista syistä, kriisit hoidettiin haastateltavien mielestä ammattimaisesti. Näissä tapauksissa haastateltavat myös kokivat, että kriiseillä oli jopa

positiivisia vaikutuksia kaikkiin kolmeen vuorovaikutussuhteeseen: esimies-alaissuhteeseen, työntekijöiden välisiin vertaissuhteisiin sekä heidän ja organisaation väliseen, institutionaaliseen suhteeseen. Vastaavasti ne organisaatiot, joissa kriisi oli organisaation tai sen toimijan itsensä aiheuttama, kokemukset organisaation ja sen johdon kriisinhallintataidoista olivat negatiiviset. Vastaavasti näissä tapauksissa haastateltavat kokivat kriisin heikentäneen ainakin esimies-alaissuhdetta ja institutionaalista suhdetta. Joissakin tapauksissa epäammattimaisesti koettu kriisin hoito oli vahvistanut työntekijöiden vertaissuhteita, mutta osassa tapauksia myös näiden vuorovaikutussuhteiden koettiin heikentyneen. Vaikka tutkielmassa on pyritty tarkastelemaan haastateltavien kokemuksia organisaation kriisinhallintataidoista tasapuolisesti, on kriiseihin johtaneet syyt otettava huomioon johtopäätöksiä tehtäessä.

5.2.2 Muutokset sisäisten vuorovaikutussuhteiden viestinnässä

Haastateltavat toivat haastatteluisia esiin, että he kokivat kriisinhallinnan ja kriisin jälkihoidon kuuluvan kokonaisuudessaan organisaation johdon vastuulle. Näin ollen on myös tärkeää tarkastella haastateltavien kokemuksia organisaation työntekijöille suunnatusta kriisiviestinnästä, josta haastatteluiden perusteella vastasi yleisimmin organisaation ylin johto ja organisaation puhehenkilönä eli kasvoina sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä toimi usein toimitusjohtaja.

Kaikissa seitsemässä kriisissä kriisiviestinnän kasvoiksi oli valjastettu organisaation ylin johto, yleisimmin toimitusjohtaja. Haastateltavat kertoivat, että toimitusjohtaja oli saattanut aikaisemmin olla työntekijöille jopa mahdollisesti tuntematon henkilö, mutta tullut kriisitilanteessa kaikille jopa omaa esimiestä tutummaksi.

Jos aikaisemmin toimitusjohtajalta lähtenyt keväällä ja syksyllä viesti, nyt lähtee joka toinen päivä. (H1)

Erityisesti toimitusjohtajan ja muutenkin johdon suunnalta viestintä on lisääntynyt tosi merkittävästi. Jos normaalitilanteessa meidän toimitusjohtaja ei tuo itteensä esiin tai keskustelu toimitusjohtajan ja henkilöstön välillä ei oo kauheen aktiivista, niin nyt tässä tilanteessa toimitusjohtaja on selkeesti ottanut tosi ison roolin. (H4)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kriiseillä oli kolmenlaisia vaikutuksia organisaation sisäisten vuorovaikutussuhteiden viestintään: viestintä suhteissa lisääntyi, väheni tai se muutti haastateltavien tapaa viestiä organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa.

Mikäli vuorovaikutus ja sitä myöten myös viestintä olivat lisääntyneet organisaatioiden vuorovaikutussuhteissa kriisin aikana ja sen jälkihoidossa, sillä oli positiivinen vaikutus haastateltavien kokemuksiin kriisistä. Näiden organisaatioiden osalta viestintä oli lisääntynyt kaikissa organisaation vuorovaikutussuhteissa eli sekä haastateltavien johdon ja työntekijöiden

välisissä että työntekijöiden välisissä vertaisuuhteissa. Lisääntyneen viestinnän rinnalla haastateltavat toivat esiin johdon läsnäolon kriisissä.

Lisääntynyt viestintä nähtiin lähtökohtaisesti positiivisena asiana. Eräs haastateltava kuitenkin nosti esiin, että merkittävästi lisääntynyt tiedottaminen oli voinut joissain tapauksissa kääntyä jopa itseään vastaan, kun ihmisten odotettiin itsenäisesti jäsentävän heille tärkeää informaatiota:

Sisäisten kokousten ja viestinnän määrä organisaatiossa kasvanut ja jopa kymmenkertaistunut – – Tietoa päivitetään joka päivä. Pikemminkin voisi sanoa, että ihmisille voi tulla jopa informaatioahky. Ihmiset kuormittuvat, jolloin tiedon selkeys ja sen jäsentäminen ovat tärkeitä. (H1)

Kriisitilanteet määritellään usein kaottisen kiireisiksi ajoiksi organisaatioissa ja tilanteille on tyypillistä, että kriisiä hoitavat henkilöt, usein johto, on heikosti tavoitettavissa. Haastatteluiden perusteella johdon lisääntynyt viestintä ja sen myötä välittynyt läsnäolo olivat vaikuttaneet positiivisesti haastateltavien kokemukseen. Haastateltavat toivat esiin, että parhaassa tapauksessa he kokivat, että sekä oma lähiesimies että organisaation johto olivat olleet aiempaa kiinnostuneempia työntekijöistä ja omista johdettavistaan. Läsnäolo ja kiinnostus näkyivät esimerkiksi lisääntyneinä henkilökohtaisina yhteydenottoina omalta esimieheltä, kannustuksilla ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä ja lisääntyneinä tiimipalaverina.

Kriisi ja sen myötä lisääntynyt viestintä vuorovaikutussuhteissa muutti myös haastateltavien omaa tapaa viestiä vuorovaikutussuhteissa niin, että haastateltavat kertoivat myös itse lisänneensä omaa viestintäänsä. Haastateltavat kertoivat, että he halusivat olla aktiivisesti mukana ratkaisemassa ja hoitamassa kriisiä, joten he esimerkiksi tarjosivat esimiehelleen kriisitilanteessa ja sen jälkihoidossa ratkaisuideoita ja -malleja sen sijasta, että olisivat vain odottaneet johdolta ratkaisuja. Toisaalta haastateltavat myös kokivat tärkeäksi informoida esimiestään omasta tekemisestään normaalia enemmän, mutta aikaisempaa tiiviimmässä muodossa. Haastateltavat kommentoivat omaa muuttunutta viestintäänsä muun muassa näin:

Ehkä tää on herättänyt itessä vähän semmosta taisteluhenkeä. – – Mun viestintä mun esimiehen suuntaan on ollut sitä, että oon yrittänyt keksiä uusia palvelukonsepteja, joilla voijaan ratkaista näitä taloudellisia haasteita, joita tää kriisi meille aiheuttaa. (H4)

Itellä on ollut tunne, että vaikka ei kytätä, niin on kuitenkin halunnut kertoa, että missä ollaan menossa ja mitä on tehny. (H7)

Osalla kriisitilanteista oli myös viestintää vähentävä vaikutus. Tällaisissa tilanteissa haastateltavat kokivat kaiken kaikkiaan saaneensa aktiivisessa kriisitilanteessa ja sen jälkihoidossa liian vähän tietoa tilanteeseen liittyen ja kokeneensa liian vähäistä läsnäoloa organisaation johdolta. Tämän

kaiken koettiin synnyttäneen organisaatiossa huhupuheita kriisistä, joka taas osaltaan aiheutti epävarmuutta haastateltavissa ja heidän kollegoissaan.

Eräs haastateltava kommentoi vähentyneitä viestintää niin, että organisaation johto kertoi vain sen, mitä yhteistoimintalaki edellytti heitä kertomaan. Toinen haastateltava kertoi vajaan puoli vuotta kestäneen kriisitilanteen jälkeen saaneensa asiaan liittyen yhden kotiin toimitetun kirjeen toimitusjohtajalta. Kolmas kertoi johdon tiedottaneen yhteistoimintaneuvotteluista vain kerran sähköpostitse huhujen pyörityä viikkoja organisaatiossa. Kriisitilanteessa ja sen jälkeen viestintä siis kokonaisuudessaan väheni, joka samalla vähensi viestintää sisäisissä vuorovaikutussuhteissa.

Kriisitilanteissa on tyypillistä, että vähäinen informaatio synnyttää organisaatiossa huhuja, jotka liikkuvat organisaatiossa työntekijöiden keskuudessa vilkkaastikin. Kriisitilanteessa tiedon jakamisen tarkoituksena onkin pitää työntekijät informoituna ja minimoida epävarmuuden tunnetta organisaatiossa. Haastateltavien kokemusten mukaan vähentynyt viestintä aiheutti epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa jo ennen varsinaista kriisin puhkeamista. Useampi haastateltava toi esiin, että jo kuukausia ennen kriisin puhkeamista työntekijöiden keskuudessa oli alkanut liikkua huhuja aiheeseen liittyen. Eräs haastateltava kommentoi omaa tilannettaan seuraavasti:

Kyllä siitä oli huhuja liikkeellä jo pidemmän aikaa, mutta mitään konkreettista ei tuota niin niin ollu ilmapiirissä. Mutta pelko oli koko ajan, että jotain tapahtuu. (H8)

Kriisi ja sen myötä vähentynyt viestintä vuorovaikutussuhteissa muutti myös haastateltavien omaa tapaa viestiä vuorovaikutussuhteissa niin, että haastateltavat olivat itsekin vähentäneet – tai jopa kokonaan lopettaneet – viestinnän organisaation johdon ja oman esimiehen suhteen. Näiden haastateltavien mukaan kokemuksella oli viestinnän määrän lisäksi negatiivisia vaikutuksia esimies-alaisuudessa käsiteltäviin asioihin. Asiat, joista ennen kriisiä oli ollut mahdollista puhua, olivat kriisin jälkeen muuttuneet vaikeiksi tai vahingollisiksi. Haastateltavat joko kokivat, että esimiehen suhtautuminen heihin oli muuttunut, jolloin he eivät enää kokeneet suhdetta turvallisena tai kriisi oli heikentänyt heidän sitoutumistaan organisaatioon, jolloin he eivät enää välittäneet vaikuttaa asioihin. Haastateltavat kommentoivat muuttuneita vuorovaikutussuhteita seuraavasti:

Meillä on ollut sellaiset välittömät välit, on voinu puhua kaikista asioista. Mä saatan sanoa myös kriittisiä asioita, niin nyt sitten niin ku niihin kriittisiin asioihin sen esimiehen ja munki suhtautuminen on muuttunu. (H6)

Asiasta ei oo vaan keskusteltu enää eikä oo oikeen mitään, mistä keskustella. En mä ees halua nostaa sitä. Ei se.. en mä usko, et siinä ois kummallakaan mitään annettavaa. (H8)

Kriisit ja niiden hoito vaikuttivat organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa kahdella tapaa. Osassa kriisejä viestintä vuorovaikutussuhteissa oli lisääntynyt aikaisemmasta ja osassa vastaavasti

vähentynyt. Viestinnän määrällä oli suora vaikutus haastateltavien omaan tapaan viestiä vuorovaikutussuhteissa. Mikäli tietoa jaettiin organisaatiossa paljon ja viestintä oli aktiivista, haastateltavat olivat itsekkin aktivoituneet. Mikäli tietoa ei jaettu, vähensi se myös haastateltavien omaa tapaa viestiä vuorovaikutussuhteissa.

5.3 Luottamusta rakentaneet ja vahvistaneet tavat

Tässä tulosluvun alaluvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, jossa haetaan vastauksia kysymykseen, millä tavoin työntekijät kokevat organisaation pyrkineen rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta kriisin aikana ja sen jälkeen. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että pääosin luottamusta rakennettiin ja vahvistettiin toimivan vuorovaikutuksen ja sosiaalisen tuen avulla. Tämän luvun lopussa tuodaan esiin myös sellaisia toimia, joita haastateltavat olisivat toivoneet organisaatiolta ja sen johdolta kriisitilanteessa ja sen jälkihoidossa, jotta heidän kokemuksensa kriisin hallinnasta olisi ollut positiivisempi.

5.3.1 Vuorovaikutus

Haastatteluiden perusteella työntekijät olivat kokeneet vuorovaikutuksen erilaiset muodot ja tavat luottamusta rakentaneiksi ja vahvistaneiksi. Ammattimaisesti kriisin hoitaneissa organisaatioissa oli panostettu erityisesti vuorovaikutuksen määrään, kohdentamiseen ja muotoihin.

Haastatteluista kävi ilmi, että kaikki haastateltavat kokivat riittävällä vuorovaikutuksen määrällä olleen positiivisia vaikutuksia heidän kokemukseensa kriisistä ja sen heijastuksista: avoin ja aktiivinen vuorovaikutus nähtiin tärkeänä tapana rakentaa ja vahvistaa luottamusta kriisitilanteessa ja kriisin jälkihoidossa. Ne haastateltavat, joiden organisaatiossa vuorovaikutuksen määrä oli kriisitilanteessa lisääntynyt, kertoivat vuorovaikutuksen nimenomaan vahvistaneen heidän luottamustaan organisaatiota ja sen johdon kriisinhallintataitoja kohtaan sekä ylläpitäneen uskoa kriisistä selviytymiseen. Useampi haastateltava kertoi, että kriisitilanteessa ja sen jälkeen esimerkiksi sisäisten tiimipalavereiden määrä ja sitä myötä myös informaation määrä oli lisääntynyt huomattavasti. Haastateltavat kokivat luottamusta vahvistavana sen, että kriisiin liittyneistä päätöksistä tiedotettiin aktiivisesti. Osa haastateltavista kertoi myös päässeensä mukaan

organisaationsa päätöksentekoon kriisin aikana, joka osaltaan sitoutti organisaatioon ja itse kriisin hoitamiseen:

Esimies on vahvistanut luottamusta tiivistetyllä ja aktiivisella viestinnällä. Asioista informoitu matalalla kynnyksellä. Päätöksenteossa otettu tiiviimpi yhteydenpito. Kun otetaan tietty porras mukaan päätöksentekoon, on sitoutettu henkilöstöä myös niihin päätöksiin. (H1)

Useissa organisaatioissa oli panostettu vuorovaikutuksen määrän lisäksi vuorovaikutuksen kohdentamiseen. Suurimmassa osassa haastateltuja organisaatioita oli tehty päätös siitä, että toimitusjohtaja toimii kriisissä ja sen jälkihoidossa viestinnän kasvoina organisaation sisäisessä viestinnässä. Toimitusjohtajalta tullut viestintä koettiin henkilökohtaisena ja organisaation muu kriisiin liittynyt viestintä yleisempänä tiedon jakamisena. Toimitusjohtajan viestintä kohdistettiin työntekijöille henkilökohtaisesti sähköpostin kautta kirjallisina viesteinä ja videoina ja haastateltavat olivat kokeneet tämän tukena ja välittämisenä organisaation taholta. Yleistä tietoa jaettiin lähtökohtaisesti organisaatioiden sisäisissä verkkopalveluissa, kuten intranetissä. Eräs haastateltava kommentoi organisaationsa linjanvetoa viestinnässä seuraavasti:

Toimitusjohtajan terveiset on tullu meille kaikille henkilökohtaisesti sähköpostiin. – – Selkeästi tehty linjan veto siinä, että johdon viestit tulevat henkilökohtaiseen sähköpostiin ja kaikki organisaatiotason viestintä tapahtuu siellä intranetissä. (H4)

Useissa organisaatioissa oli rakennettu olemassa olevien viestintäkanavien rinnalle myös uusia sisäisen viestinnän kanavia sosiaalisen tuen ja vuorovaikutteisuuden takaamiseksi. Yksi haastateltavista kertoi, että organisaatio oli tarjonnut työntekijöille psykologista jälkipuintia pienissä ryhmissä aina kriisin akuutista vaiheesta sen jälkihoidovaiheeseen. Toinen haastateltava kertoi organisaation sisäisestä verkkopohjaisesta keskustelualustasta, jossa työntekijät pystyivät kertomaan huolistaan ja organisaation johto pystyi reagoimaan niihin jo heti alkuvaiheessa. Haastateltava kertoi jopa yllättyneensä, kuinka aktiivisesti johto oli huoliin vastannut ja pyrkinyt ratkaisemaan niitä.

Vuorovaikutuksen määrän lisäämisen ja kohdentamisen lisäksi vuorovaikutuksen muotoihin oli kiinnitetty huomiota. Haastatteluiden perusteella erityisesti johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen oli koettu luottamusta vahvistavaksi. Eräs haastateltava kertoi, kuinka he olivat organisaation henkilöstöedustajina ehdottaneet kriisin ajalle tapaamisia heidän ja organisaation henkilöstöhallinnosta vastaavien henkilöiden välille. Tapaamisia oli järjestetty viikoittain ja niihin oli halunnut osallistua myös organisaation ylin johto toimitusjohtajaa myöten. Haastateltava kommentoi asiaa seuraavasti:

Eli jälleen vähän erilaisella painoarvolla tai siis henkilöstöedustajien tapaamiset nous johdon prioriteettilistalla ihan selkeesti. – – Kuultiin suoraan hevosen suusta, mitä tapahtuu ja missä mennään. (H4)

Kriisin jälkihoitovaiheessa organisaatioissa oli haastatteluiden perusteella panostettu erityisesti työntekijöiden viihtymiseen ja hyvinvointiin muuttuneessa tilanteessa. Organisaatioissa oli muun muassa aloitettu hankkeita, joilla pyrittiin vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa ja joilla haluttiin kiittää ihmisiä poikkeuksellisesta tilanteesta selviämisestä.

Kriisin hallinnassa haastateltavien mukaan onnistuneet organisaatiot panostivat vuorovaikutukseen kriisin aikana ja huolehtivat, että kriisi tulee käsiteltyä myös sen aktiivisen vaiheen jälkeen kunnolla.

5.3.2 Sosiaalinen tuki

Haastatteluiden perusteella yksi konkreettisimmista keinoista luottamuksen vahvistamisessa vuorovaikutuksen lisäksi olivat organisaation tarjoamat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut varsinaisessa kriisitilanteessa ja myös sen jälkeen. Vaikka vuorovaikutusta oli lisätty esimerkiksi sisäisillä pienryhmäkeskusteluilla, koettiin ulkopuoliset tukipalvelut tärkeäksi osaksi kriisin hoitoa. Useat haastateltavat kertoivat, kuinka organisaatioissa oli kriisin aikana ja sen jälkihoidossa puhuttu normaalia enemmän henkisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä tarjottu tähän matalan kynnyksen palveluja, kuten työpsykologin virtuaaliluentoja ja -vastaanottoja. Useissa organisaatioissa palveluja oli jo ennen kriisiä monipuolisesti tarjolla, mutta niitä oli kriisitilanteessa laajennettu entisestään. Haastateltavat myös kertoivat, että organisaation johto oli aikaisempaa aktiivisemmin kannustanut työntekijöitä hakeutumaan palvelujen piiriin matalalla kynnyksellä:

Johto teki kyl kaikkensa sen suhteen, että työntekijät pärjäis siinä tilanteessa. Korostettiin tosi paljon semmosta henkisen jaksamisen puolta. Siihen oli panostettu tosi paljon ja avattu uusia kanavia jutella esim psykologipalvelujen kautta. – – Meillä on käytössä työpsykologipalvelu ja matalamman kynnyksen palvelu, jossa voi puhua omista haasteistaan. – –Työnantaja kannusti ihmisiä olemaan yhteydessä näihin palveluihin tiedottamalla intranetissä ja tiimipalaverissa tuotiin uusia vaihtoehtoja esiin. (H4)

Konkreettisten tukipalveluiden lisäksi haastatteluista luottamusta rakentaneiksi ja vahvistaneiksi teoiksi nousi organisaation ja sen johdon tarjoama sosiaalinen tuki.

Yhdessä haastatellussa organisaatiossa johto oli esimerkiksi pyrkinyt siirtämään työntekijöitä toisiin tehtäviin organisaation sisällä työntekijöiden irtisanomisten minimoimiseksi. Vaikka toimenpide ei ollut kohdistunut haastateltavaan, hän koki sen vastuullisena ja kaikkien työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan vahvistaneena toimenpiteenä. Toinen haastateltava toi esiin, että organisaatiossa oli kerätty kehitysideoita kriisitilanteessa toimimisen helpottamiseksi, jonka jälkeen

johto oli toteuttanut kaikki työntekijöiden toteuttamiskelpoiset ideat. Kolmas haastateltava kertoi, että organisaation johto oli kerännyt työntekijöiltä palautetta kriisin hoidosta jo kriisin aktiivisessa vaiheessa, jolloin jälkihoito oli voitu aloittaa jo hyvissä ajoin ja siinä oli osattu puuttua kriisin akuutissa vaiheessa ilmenneisiin puutteisiin.

Eräs haastateltava kertoi, ettei hän ollut saanut minkäänlaista tukea kriisin käsittelyyn oman lähiesimiehensä toimesta, mutta oli saanut tukea organisaation johtoon kuuluneelta toiselta henkilöltä. Hän kommentoi tilannetta seuraavasti:

Koin osakkaan yhteydenoton tärkeänä. –– Olin iloinen, että hän puuttui tilanteeseen ja laittoi myöhemmin viestiä ja koin, että jos olisin halunnut asiasta puhua hänen kanssaan, niin se olisi ollut mahdollista. Olisin kuitenkin voinut ajatella, että yrityksessä, jossa ahdistelutapauksia on tapahtunut ennenkin, niin asia käsitellään joka tapauksessa kunnolla juttelemalla eikä laiteta viestiä sosiaalisen median chateissa. (H3)

Toinen haastateltava toi esiin, että kriisin jälkeen oma esimies oli hänen kokemuksensa mukaan halunnut vahvistaa alaisensa, haastateltavan luottamusta itseensä ja organisaatioon muuttamalla käytöstään kahdenkeskisissä neuvotteluissa. Haastateltavan mukaan esimies oli esimerkiksi antanut neuvotteluissa periksi sellaisia asioita, joita hän ei ennen kriisiä ollut antanut. Haastateltava koki, että esimies teki eleillään ja puheillaan hyvin selväksi, että hän hyvittelee aikaisempaa kriisin aikaista käytöstään.

5.3.3 Tekemättä jääneet toimet

Haastateltavilta, jotka kokivat organisaation hoitaneen kriisin ja sen jälkihoidon epäammattimaisesti kysyttiin haastatteluissa, mitä organisaation olisi heidän mielestään pitänyt tehdä haastateltavien luottamuksen vahvistamiseksi. Avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen lisäksi haastatteluista nousi esiin kaksi selkeää tapaa: suoraselkäinen toiminta ja henkilöstön huomioiminen kriisitilanteessa.

Haastateltavat toivat esiin, että useissa kriisitilanteissa he olisivat toivoneet organisaation johdolta suoraselkäistä ja avointa toimintaa kriisin aikana ja myös sen jälkeen. Useista haastatteluista kävi ilmi, että haastateltavat olivat kokeneet organisaation johdon vältelleen kriisitilanteen hoitamista ja kriisitilanteesta tiedottamista sekä vältelleen työntekijöitä ja heidän mahdollisia kysymyksiään kriisiin liittyen. Haastateltavat olivat kokeneet tämän välinpitämättömyytenä johdon taholta. Eräs haastateltava kertoi, että hänestä tuntui, että kriisi paisui organisaatiossa vain sen takia, ettei organisaation johto ottanut tilannetta riittävän vakavasti ja käsitellyt aihetta heti alusta alkaen tilanteen vaatimalla vakavuudella.

Kokemus siitä, ettei organisaation johto toiminut suoraselkaisesti johtui haastateltavien mukaan myös siitä, että he kokivat, ettei johto halunnut myöntää tehneensä virheitä kriisin hoidossa. Tämän vuoksi kriisitapauksia ei käsitelty organisaatioissa avoimesti eikä kriisin jälkihoitoa tehty. Monilla haastateltavista oli taustalla jo aikaisempaa kokemusta vastaavista tilanteista, joissa organisaatio oli jättänyt vastaavia tilanteita käsittelemättä. Yksi heistä kommentoi asiaa seuraavasti:

Koska meille on painotettu, että yrityksessä on selvät mekanismit sille, että miten seksuaalisia ahdistelutilanteita käsitellään organisaatioissa, niin olisin toivonut, että niitä olisi aidosti käytetty. – – Olisin toivonut, että olisi tunnistettu, ettei ahdistelun kohteena olleelta kysytty haluaako hän käsitellä asiaa, vaan että tilanne olisi joka tapauksessa käsitelty kunnolla. Minun ei ahdistelun kohteena olisi pitänyt saada valita haluanko käsitellä aihetta vai en. – – Jonkin ajan kuluttua tilannetta olisi voinut vielä käsitellä uudestaan niin sanotun jälkihoidon näkökulmasta, jossa olisi kysytty, että vaivaako asia vielä. (H3)

Toinen selkeä tapa, jota haastateltavat olisivat suoraselkäisen toiminnan lisäksi kaivanneet, liittyi henkilöstön huomioimiseen ja henkilöstöön panostamiseen. Eräs haastateltava koki, että olisi kaivannut enemmän tukea ja useat haastateltavat kokivat, ettei organisaation johto huomionnut työntekijöitä kriisissä tai sen jälkihoidossa millään tavalla. Eräs haastateltava kommentoivat ajatuksiaan seuraavasti:

Jotenkin semmonen niin ku työntekijän arvostus pitäisi jotenki näkyä. Nyt meillä on aika monella sellainen tunne, että (yrityksen) johto ja päällikkötaso ja noi kaikki on sitä mieltä, että olisit nyt tyytyväinen, että sulla on täällä näitä töitä, että on täällä oven takana jonossa niitä ihmisiä tulossa tekemään näitä. Koen niin, että kuka tahansa voi korvata mut ja se osaa tehdä kaikki ne hommat, mitä mä teen ja ehkä jopa paremmin. Että kokemuksella ei ole mitään väliä. (H6)

Haastateltavat pitivät vuorovaikutuksen lisäksi konkreettisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita sekä organisaatiolta saatua sosiaalista tukea luottamusta rakentaneina ja vahvistaneina toimina.

Vastaavasti haastateltavat jäivät kaipaamaan organisaatioilta suoraselkäistä ja henkilöstöä huomioivaa toimintaa kriisissä.

5.4 Luottamusta heikentäneet tavat

Tässä tulosluvussa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen, jossa haetaan vastauksia siihen, millaisten tapojen työntekijät kokevat heikentäneen heidän luottamustaan kriisin aikana ja sen jälkeen. Haastateltavat toivat haastattelussa esiin erityisesti kaksi asiaa, joiden myötä heidän luottamuksensa oli heikentynyt: Organisaation johdon vähäinen vuorovaikutus ja vastuun välttely kriisin aikana ja sen jälkeen koettiin luottamusta eniten heikentäneinä toimina.

5.4.1 Johdon toiminta

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että johdon toimintaan kiinnitettiin paljon huomiota kriisitilanteessa ja haastateltavat nostivatkin johdon toiminnan yhdeksi merkittävimmistä kriisitilanteessa luottamukseen vaikuttaneista tekijöistä. Haastatteluissa johdon toiminnasta nostettiin esiin seuraavia asioita, joiden haastateltavat olivat kokeneet heikentäneen heidän luottamustaan: kokemus johdon toiminnasta ennen kriisiä, johdon läsnäolo kriisitilanteessa, epärehelliseksi ja syyllistäväksi koettu viestintä sekä välinpitämättömyys.

Tutkielmaa varten tehdyistä haastatteluista käy ilmi, että sillä kuinka vahva institutionaalinen luottamussuhde haastateltavilla oli omaan organisaatioonsa ennen kriisiä, oli merkittävä vaikutus siihen, miten he arvioivat organisaation onnistuneen kriisin hoidossa. Organisaation ja sen johdon toiminnalla ennen kriisiä oli haastatteluiden perusteella siis merkittävä vaikutus haastateltavien myöhempiin kokemuksiin organisaatiossa.

Haastatteluista nousi esiin, että ne haastateltavat, joiden institutionaalista luottamussuhdetta oli koeteltu jo aikaisemmin, olivat lähtökohtaisesti kriittisempiä arvioidessaan organisaationsa kriisinhallintataitoja. Organisaationsa toimintaan jo aikaisemmin pettyneet haastateltavat toivat haastatteluissa esiin, että he eivät lähtökohtaisesti edes odottaneet organisaatiolta luottamusta vahvistavia toimia kriisissä tai sen jälkihoidossa, koska niin ei ollut organisaatiossa toimittu aikaisemminkaan. Haastateltavat kommentoivat tunnelmiaan muun muassa seuraavasti:

Syksy ja talvi aiheutti sen, että kahden vuoden kuluttua lähden pois tuolta. Mitä järkeä on jäädä? – Palkka menee, lomat lyhenee ja tuollahan ei tapahdu minkäänlaista nousua. Kun kaikki osaavat työntekijät lähtee ympäriltä, niin tostahan tulee painajainen. Ympärillä on vain ihmisiä, jotka on tullu eilen. (H5)

Kyllä se luottamus meni. Ei sitä.. Se on menny eikä sitä oo palautunu. Et kyllä se niin niin ruma tempu oli. – On se mun mielestä väärin. Koko aika puhutaan me-hengestä ja sit kumminki tämmöstä tapahtuu. (H8)

Toisaalta yt-aikaa edelsi jo pitkä ajanjakso, jonka aikana työtehtävä ja yrityksen tavat ja päätökset oli alkanu turhauttaa ja tuottaa negatiivisia ajatuksia. Neuvottelujen edetessä sitä tajusi, että tavallaa voisi olla myös hyvä asia, että tulis pakollinen lähtö. (H9)

Organisaationsa toimintaan pettyneiden haastateltavien kommentteista oli myös pääteltävissä, että heillä ei juurikaan ollut odotuksia sen suhteen, että organisaatio myöhemmin muuttaisi toimintatapaansa.

Etä jotenki on jääny sellanen tunne, että kun kahen vuoden työehtosopimuskausi päättyy, niin me ollaan tässä samassa tilanteessa. – Sanosin, että suurin osa vaan odottaa sitä kahen vuoden pestikauden päättymästä ja mitä silloin tapahtuu. Ja kukaan ei varmaan odota sitä positiivisin mielin. (H6)

Johdon aikaisemman toiminnan lisäksi johdon läsnäololla kriisissä oli vaikutusta kokemukseen kriisin heijastuksista. Lähes kaikissa tutkielmaa varten haastatelluissa kriisitilanteissa kriisiviestinnästä oli vastannut organisaation ylin johto ja johdon läsnäolo koettiin lähtökohtaisesti luottamusta vahvistaneena, mutta kolikolla nähtiin myös kääntöpuolensa: sillä, miten ja millaisissa yhteyksissä organisaation johto osoitti läsnäoloaan, oli vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin kriisin hallinnasta.

Eräs haastateltava, joka oli erittäin tyytyväinen oman organisaationsa kriisinhallintataitoihin, kertoi haastattelussa, että hänellä oli esimerkiksi hyvin kaksijakoiset tunnelmat sen suhteen, että organisaation ylin johto oli työntekijöiden näkökulmasta läsnä kriisin hoidossa. Toisaalta hän arvosti sitä, miten paljon toimitusjohtaja ja muu ylin johto käytti aikaa henkilöstön rauhoittamiseen, mutta toisaalta radikaali muutos johdon toiminnassa oli aiheuttanut myös huolta henkilöstössä. Haastateltavan mukaan kriisi saatettiin tästä syystä ottaa henkilöstössä vastaan jopa liiankin vakavasti, jolloin osa työntekijöistä saattoi turhaan huolestua organisaation kyvystä hoitaa kriisiä, joka taas haastateltavan mukaan saattoi aiheuttaa ylimääräistä työtä kriisin hoidossa.

Monella haastateltavalla oli negatiivisia kokemuksia johdon läsnäolosta kriisitilanteessa. Eräs haastateltava kertoi, että kriisitilanteen jälkeen organisaatiossa oli jopa muodostunut käsitys, että toimitusjohtajan läsnäololla oli aina lähtökohtaisesti negatiivisia vaikutuksia. Kriisitilanteen akuutissa vaiheessa toimitusjohtaja oli kerran ilmestynyt työntekijöiden keskuuteen, kätellyt ja kehunut heitä. Kaksi viikkoa myöhemmin kaikki tilanteessa läsnä olleet työntekijät oli irtisanottu. Tämän jälkeen johdon läsnäoloa oli alettu pelätä työntekijöiden keskuudessa ja johdon läsnäolo koettiin negatiivisena asiana.

Johdon aikaisemman toiminnan ja johdon läsnäolon lisäksi kolmas luottamusta heikentänyt asia oli haastateltavien mukaan johdon epärehellinen ja syyllistävä viestintä. Haastateltavat kertoivat, että organisaation johto oli kriisitilanteessa valehdellut ja antanut väärää informaatiota sekä julkisuuteen että työntekijöilleen, jonka vuoksi työntekijät eivät enää kokeneet pystyvänsä luottamaan organisaation johtoon. Tämä epärehellinen viestintä oli aiheuttanut syvän juovan työntekijöiden ja johdon välille, joka lopulta näyttäytyi epäluottamuksena puolin ja toisin.

Yksi monia huonosti hoidettuja kriisitilanteita yhdistänyt tekijä oli haastatteluiden perusteella johdon toimesta tapahtunut työntekijöiden syyllistäminen. Useat haastateltavat toivat kertomuksissaan esiin, että kriisitilanne tai sen epäonnistunut hoitaminen kuitattiin organisaatioissa kokonaisuudessaan työntekijöistä johtuvaksi tai täysin heidän aiheuttamukseen. Työntekijöiden syyllistäminen kriisitilanteessa ja sen jälkeen koettiin luottamusta heikentäväksi tavaksi. Haastateltavat kuvailivat kokemuksistaan muuan muassa seuraavilla tavoin:

Se kokemus, mikä ihmisillä oli viestinnästä, niin se oli hyökkäävää, se oli syyllistävää ja pelottelua. Ja tän tyypistä: ”Teillä ei ole oikeutta osallistua lakkoon, se on laitton lakko”. Yritettiin väittää, että ei ole kyse siitä, että tulot tippuu. Mä tiedän, että se oli 100 prosenttisesti paskapuhetta ja kaikki työntekijätkin tiesi sen. (H2)

Jotenkin tuntuu, että kaikki se, mitä hyvää täällä on tehty, niin johtajat on tehny sen hyvän ja työntekijät tekee vain jotain huonoa. Siis nää tällaset suorittavan portaan tyypit. Et on sellanen, et niiden on vaan pakko täällä olla. On semmoinen tunne, et jos niitä ei olis niin menis paljon paremmin. – – Työnantaja pitää mua tällä hetkellä kulueränä ja se on vähän surullinenkin ajatus. (H6)

Syyllistämistä koettiin myös pieninä yksittäisinä tekoina. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi, kuinka organisaation johto oli kriisin myötä alkanut käyttämään työntekijöitä taukojen pitämisessä ja mitannut minuuttitarkkuudella niiden kestoja. Koska tällaista ei ollut organisaatiossa aikaisemmin tapahtunut, haastateltava yhdisti sen kriisitilanteeseen ja sen aiheuttamaan pahaan oloon organisaatiossa. Toinen haastateltava kertoi, että jo ennen kriisiä ja myöhemmin sen aikana johtoportaaseen kuuluneet henkilöt olivat toistuvasti sanoneet työntekijöille organisaation menettävän asiakkaita työntekijöiden toiminnan vuoksi. Johto oli viestinyt työntekijöille, että mikäli asiakkaat siirtyvät kilpailijoille, seuraa organisaatiossa ennennäkemättömän laajat yhteistoimintaneuvottelut. Haastateltava ja hänen kollegansa olivat kokeneet tämän painostuskeinona, jonka vuoksi useat haastateltavan kollegoista olivat pakotettuja muuttamaan toimintaansa ja luopumaan oikeuksistaan työntekijöinä. Haastateltava totesi lopuksi, että myöhemmin organisaatio oli päättänyt maksaa johdolle tulospalkkioita kriisivuodelta, joten suurta asiakaskatoa ei hänen näkemyksensä mukaan ollutkaan tapahtunut. Haastateltavan mielestä organisaation johdon tavoitteena oli ainoastaan syyllistää yksittäisiä työntekijöitä ja uhkailla mahdollisilla irtisanomisilla. Palkkioiden maksaminen johdolle vuoden päätteeksi oli tästä syystä tuntunut haastateltavasta erityisen pahalta.

Työntekijöiden syyllistämiseen liittyi haastateltavien mukaan myös usein johdon uhriutumisen, minkä haastateltavat kokivat tekopyhänä ja raukkamaisena toimintana. Haastateltavat kokivat, että johto ei kantanut heille kuulunutta vastuuta kriisitilanteesta, vaan he pyrkivät kaikin keinoin siirtämään huomiota kriisissä muualle. Eräs haastateltava kertoi yhteistoimintaneuvotteluiden päättymisen jälkeen johdon valitelleen lähinnä ikäviä työtehtäviä, ei niinkään irtisanottujen tilannetta. Erään haastateltavan oma esimies taas yritti kaikin keinoin irtautua päätöksiä tehneestä johdosta ja vierittää syytä omille esimiehilleen.

Neljäs johdon toiminnassa luottamusta heikentänyt piirre oli haastatteluiden perusteella välinpitämättömyys. Haastateltavat toivat myös esiin, että heille oli jäänyt kriisitilanteissa mielikuva, ettei johto halunnut käsitellä kriisitilannetta organisaatiossa kriisin akuutissa vaiheessa eikä sen jälkeen. Eräs haastateltava kertoi tapauksesta, jossa organisaation johtoon kuulunut henkilö oli todennut kasvotusten, ettei halunnut käsitellä tilannetta kriisin akuutissa vaiheessa. Hän palasi

asiaan myöhemmin kysyen lakonisesti organisaation sisäisessä viestintäkanavassa, että oliko haastateltavalla tarvetta asian laajempaan käsittelyyn. Kysyessään tätä johtaja oli samalla vähätellyt tilanteen vakavuutta, jonka vuoksi haastateltavalle oli jäänyt tunne, ettei tilannetta haluttu käsitellä hänen kanssaan:

Minuun vaikutti se, että osakas sanoi, että tällaista sattuu kaikille. Tämän jälkeen asiaan ei palattu enää ollenkaan. Osakas ei myöskään ottanu asiaa puheeksi koskaan fyysisesti minua nähdessään. (H3)

Koko organisaation johdon toiminnalla kriisitilanteessa oli haastatteluiden perusteella suuri merkitys. Se, kuinka paljon ja millä tavoin johto osallistui kriisin hoitoon, oli suora vaikutus haastateltavien kokemuksiin kriisistä. Johdon läsnäolo koettiin lähtökohtaisesti luottamusta vahvistaneena, mutta mikäli johto hoiti liian aktiivisesti kriisiä, se saattoi herättää epäilyksiä työntekijöiden keskuudessa ja näin ollen heikentää luottamusta. Johdon toimesta tapahtunut valehtelu, syyllistäminen ja siihen liittynyt uhriutumisen sekä välinpitämätön toiminta heikensivät kaikki haastateltavien luottamusta kriisitilanteissa.

On hyvä muistaa, että haastateltavat puhuivat organisaation johdosta usein yhtenä joukkona, eivätkä juurikaan maininneet omia yksittäisiä esimiehiään. Useat haastateltavat sanoivat, etteivät he kokeneet yksittäisellä esimiehellä olleen kovinkaan paljon vaikutusmahdollisuuksia kriisin hoidossa, vaan kriisiä hoiti organisaation ylin johto. Tämä saattoi johtua siitä, että haastateltavan esimies ei kuulunut organisaation ylimpään johtoon. Haastateltavien kokemukseen omasta esimiehestään vaikuttikin tulosten mukaan haastateltavan asema organisaatiossa: mitä alempana hierarkiassa haastateltava oli, sen vähemmän hän koki oman esimiehensä pystyneen vaikuttamaan kriisin hoitoon. Vastaavasti organisaation hierarkiassa korkealla olleet haastateltavat kokivat esimiehensä roolin merkityksellisempänä. Molemmissa tapauksissa organisaation johto niputettiin yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka vastuulle kriisin hallinta koettiin kuuluvan. Osan haastateltavista oma esimies kuului kriisin hoitamisesta vastanneeseen kokoonpanoon ja osan haastateltavista ei.

5.4.2 Vuorovaikutuksen puute

Haastatteluissa avoin ja aktiivinen vuorovaikutus nostettiin yhdeksi luottamusta eniten vahvistaneista toimista. Vastaavasti päinvastainen vuorovaikutus koettiin luottamusta heikentäneenä. Haastatteluiden perusteella luottamus oli heikentynyt, kun viestintää ja tiedonjakoa oli liian vähän tai johdon koettiin jakavan disinformaatiota tai antavan tyhjiä lupauksia.

Ajankohtaisen tiedon puuttuminen kriisitilanteessa oli haastateltavien mukaan synnyttänyt epävarmuuden tunteita organisaatiossa, joka oli osaltaan synnyttänyt ylimääräisiä huhupuheita

työntekijöiden keskuudessa ja näin ollen lietsanut negatiivista ilmapiiriä organisaatiossa.

Useamman haastattelun perusteella monella työntekijöillä oli aavistus kriisistä jo kauan ennen sen puhkeamista, mutta epäilyksille ei saanut vahvistusta ennen kuin tilanne ajautui kriisiksi:

Kriisi alkoi jo useita kuukausia ennen kuin liikkeenluovutus ja työehtosopimus vaihtui. Oli ollut ilmoilla epäilyjä siitä, että (yritys) oli siirtämässä työntekijöitä halvemman TES:n piiriin. Tämä oli huhu ja pelko, joka liittyi lähinnä vuokratyövoiman käyttöön. – – Puskaradio toimii ja pelko hiipi puseroon sen vuoden aikana. Pelättiin enemmän, että siirretään töitä alihankkijoille, eikä arvattu, että 700 käsittelijää siirrettäisiin halvemman työehtosopimuksen piiriin. (H2)

Useampi haastateltava kertoi, että he eivät olleet saaneet kriisin aikana juuri mitään tietoa organisaation johdolta tai omilta esimiehiltään. Kriisiin johtaneista syistä, sen etenemisestä tai vaikutuksista ei käyty avointa keskustelua organisaatiossa eivätkä työntekijät saaneet tietoa siitä, miten kriisi tulisi vaikuttamaan heihin tai heidän työhönsä. Haastateltavat kommentoivat kokemuksiaan seuraavasti:

Meillä on niin ku sellanen tunne, että kaikki on vaiettu kuoliaaks. Et siitä asiasta ei voi niin ku puhua. Tokihan me ollaan puhuttu keskenämme me työntekijät, mutta esimiehet niin ku ei. Et ois tehty jotain semmosia, et miten niin ku menee, niin ei oo mitään sellasta. (H6)

Mä luulen, että niitä on ohjeistettu sillä lailla, että asioista ei vaan puhuta. Se vaietaan totaalisesti se asia. Koska ei mulle ainakaan oo tullu kukaan puhumaan, että no niin. Et ei oo tullu hyvää eikä pahaa. Et ehkä se on käsitelty sillä lailla se asia niitten keskuudessa. (H8)

Muutama haastateltava kertoi, että ainoa tieto kriisiin liittyen, jonka he olivat saaneet, oli toimitusjohtajan nimissä lähetetty kirje organisaation työntekijöille kuukausia kriisin jälkeen. Kirjeessä toimitusjohtaja myöntää kriisijän olleen raskas ja peräänkuuluttaa kaikilta halua luottamuksen palauttamiseksi. Toimitusjohtajan mukaan hän ja koko organisaation johto ovat sitoutuneet tekemään organisaatiosta kaikille hyvän työpaikan. Haastateltavien kommenttien perusteella toimitusjohtajan nimissä lähtenyt kirje on vielä jäänyt sanojen tasolle eivätkä haastateltavat olleet kokeneet organisaation johdon aloittaneen kriisin jälkityötä vielä kuukausia kriisin päättymisen jälkeenkään. Sanojen ja tekojen ristiriita heikensi entisestään työntekijöiden luottamusta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan.

Osa haastateltavista toi myös esiin, että kriisitilanteessa johdon ja työntekijöiden välit olivat usein jo niin tulehtuneet, että se vaikutti molempien tahojen viestintähalukkuuteen:

Mä en usko, et meiltä lähti mitään viestiä ylöspäin, enkä mä usko, et ylhäältä tuli mitään viestiä alaspäin. (Yritys) on niin korkea organisaatio. Kuinka mikään idea sieltä alhaalta menis sinne sinne ylös tai kuinka kukaan meistä alhaalla uskois ylintä esimiestä, kun eihän sillä toimarilla tai hallituksen puheenjohtajalla ole mitään hajua, mitä me tehdään. (H5)

Haastateltavat olivat jääneet kaipaamaan kriisitilanteessa vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutus koettiin yksipuoleiseksi, jossa johto antoi tiedoksi asioita tai antoi työntekijöille tyhjiä lupauksia. Tällainen sanojen ja tekojen ristiriita nousi useissa haastatteluissa esiin, kun haastateltavat kertoivat, millaiset asiat olivat erityisesti heikentäneet heidän luottamustaan organisaatiota ja sen johtoa kohtaan. Haastateltavien mukaan johto oli joko ennen kriisitilannetta, sen aktiivisessa vaiheessa tai sen jälkeen viestinyt työntekijöille toimintamalleista ja -tavoista, joilla organisaatio lähtisi uudelleen rakentamaan luottamusta henkilöstönsä välille. Haastateltavat kuitenkin totesivat, ettei missään näistä organisaatioissa ollut vielä ryhdytty sanoista teoiksi:

Viestinnän ja tekojen pitäis mennä synkassa. Vuosi 2020 on taas kriittinen vuosi, nyt me nähdään onko henkilöstöpolitiikassa ja viestinnässä tapahtumassa muutos. En tiedä. (H2)

Vaikka yritetään luoda toimintamalleja tällaisten tilanteiden ehkäisemiseksi, niin ne ei kuitenkaan ole kaikkien hyödynnettäviä. Meille on viestitty, että yrityksessä on kehitetty toimintamalleja tällaisiin tilanteisiin puuttumiseksi, mutta tämä osoitti sen, ettei näin kuitenkaan ole. Tämä viestinnän ja tekojen ristiriita tietysti vaikutti mun suhtautumiseen koko tähän yritykseen. (H3)

Vähäisen tiedon jakamisen lisäksi toinen luottamusta heikentänyt piirre oli haastateltavien mukaan johdon toimesta levitetty disinformaatio ja tyhjä lupaukset kriisin aikana. Haastateltavat kertoivat organisaation lähettäneen työntekijöille kirjeitä kotiin, joissa johto levitti väärää informaatiota ajankohtaisesta kriisitilanteesta. Johdon kriisin aikana käyttämä argumentaatio perustui haastateltavien mukaan valheisiin, joista organisaation johto jäi myös myöhemmin julkisuudessa kiinni.

Viestintä oli joka sanalla sanoen ala-arvoista. Se viestintä oli hyökkäävää, se oli lain tulkintaa ja laillisuuden rajamailla.. siis näytöissä pyöri disinformaatiota. (H2)

Se ahisti tosi pahasti, kun tajuttiin, että se johto valehtelee julkisuuteen. (H5)

Haastateltavat toivat esiin, että johdon kannustavat puheet eivät merkinneet itsessään mitään. Haastateltavat odottivat tekoja, eivät sanoja. Kokemus johdon tyhjästä lupauksista ja tekemättä jättämisestä oli vain entisestään heikentänyt haastateltavien luottamusta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan. Eräs haastateltava toi esiin, että sanoilla ei ole mitään merkitystä, jos organisaation toiminta jatkuu samana kuin mikä aikoinaan johti kriisiin. Haastateltava näki, että muuttamatta organisaation toimintaa johto ei voinut enää palauttaa työntekijöidensä luottamusta. Haastateltavan mukaan viestintä on toimiva osa silloin, kun on puhtaat jauhot pussissa.

Vastaavasti eräs organisaationsa kriisinhallintataitoihin tyytyväinen haastateltava taas toi esiin, että hänen mielestään organisaation on lähes mahdotonta onnistua kriisin hoidossa kaikkia työyhteisön jäseniä tyydyttävällä tavalla. Vaikka organisaatio hoitaisi kriisitilanteen kuinka ammattimaisesti,

aina löytyy joku työyhteisön jäsen, joka olisi tarvinnut vielä enemmän tukea kriisin aikana tai sen käsittelyssä jälkikäteen. Tällöin hyvinkin hoidettu kriisitilanne voi aina heikentää jonkun luottamusta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan. Haastateltavan mukaan uudessa ja jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa, kuten kriisitilanteessa ihmiset tarvitsevat hyvin vaihtelevasti tukea ja oman esimiehen selkänöjää omalle työilleen.

Haastateltavien mukaan luottamusta heikensi siis ennen muuta vuorovaikutuksen puute. Se vähäinen vuorovaikutus, jota kriisitilanteissa oli harjoitettu, sisälsi haastateltavien mukaan valheellista tietoa ja tyhjiksi jääneitä lupauksia. Tiedon panttaaminen kriisin aikana heikensi jo itsessään luottamusta ja pitkittyessään vahingoitti johdon ja työntekijöiden välisiä suhteita niin paljon, ettei dialogille syntynyt myöhemmin halukkuutta kummaltakaan puolelta.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella organisaatioiden toimintaa kriisitilanteissa ja niiden jälkihoidossa organisaatioiden työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielmassa tarkasteltiin, millä tavoin työntekijät ovat kokeneet kriisien heijastuneen organisaatioiden sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja millaiset toimet ovat joko vahvistaneet tai heikentäneet vuorovaikutussuhteita. Vaikka kriisiviestintä on varsin tutkittu aihe viestinnän tutkimuksessa, ei kriisin kohdanneita organisaatioita ole Suomessa juurikaan tutkittu sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tutkimusongelmaan lähdettiin hakemaan vastauksia kolmella tutkimuskysymyksellä: miten työntekijät arvioivat kriisin heijastuneen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, millä tavoin työntekijät kokevat organisaation pyrkieneen rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta kriisin aikana ja sen jälkeen sekä millaiset tavat työntekijät ovat kokeneet luottamusta heikentäviksi tavoiksi kriisin aikana ja sen jälkeen.

Tutkielman tulosten mukaan se, millä tavoin kriisi oli alun perin saanut alkunsa, vaikutti siihen, miten työntekijä arvioi organisaation onnistuneen kriisin hallinnassa. Tutkielmassa tarkasteltiin yhteensä seitsemää erilaista kriisitilannetta, joista kolmen voidaan arvioida syntyneen organisaatiosta riippumattomista syistä eli organisaatio ei ollut voinut itse vaikuttaa siihen, että se kohtasi kyseisen kriisin. Tulosten mukaan työntekijät kokivat, että toimijasta riippumatta syntyneet kriisit hoidettiin ammattimaisesti. Tähän kokemukseen on voinut osaltaan vaikuttaa se, että työntekijät ovat tienneet, ettei organisaatiolla ollut mahdollisuutta vaikuttaa kriisin syttymiseen. Voi myös olla, että työntekijät suhtautuivat tällaisen kriisin hoitoon jo lähtökohtaisesti suopeammin kuin sellaisen kriisin, joka olisi ollut organisaation itse aiheuttama.

Tutkielmassa tarkastelluista kriiseistä neljän voidaan vastaavasti arvioida syntyneen organisaation tai sen toimijan omasta toiminnasta eli organisaatio on niin sanotusti omalla toiminnallaan vaikuttanut siihen, että organisaatio ajautui kriisiin. Vastaavasti näihin neljään kriisiin suhtauduttiin tulosten mukaan kriittisemmin ja työntekijät arvioivat organisaatioiden hoitaneen kriisit epäammattimaisesti. Yhteenvedon voidaan siis todeta, että toimijasta riippumatta syntyneeseen kriisiin ja sen hallintaan suhtauduttiin lähtökohtaisesti suopeammin ja toimijan itse aiheuttamaan kriisiin ja sen hallintaan vastaavasti melko kriittisesti. Toisaalta voidaan myös kysyä, mikä merkitys

työntekijän ja työnantajaorganisaation suhteella ennen kriisiä oli siihen, miten kriisi ja sen hoito otettiin vastaan työntekijöiden keskuudessa? Ne työntekijät, jotka kokivat organisaation hoitaneen kriisin ammattimaisesti, puhuivat myös, että heidän suhteensa esimieheen, työntekijöihin ja itse organisaatioon oli positiivinen jo ennen kriisiä. Vastaavasti mikäli työntekijällä oli aikaisempaa kokemusta kriisitilanteista, jotka organisaatio oli hoitanut epäammattimaisesti, niiden koettiin vaikuttaneen myös myöhemmin työntekijän suhtautumiseen organisaation kriisinhallintataidoista.

Tulosten mukaan voidaan siis sanoa, että kokemukseen kriisitilanteen hoidosta vaikutti sekä kriisiin syttymisen syyt että työntekijän aikaisemmat kokemukset vastaavista tilanteista. Tulosten mukaan ammattimaisella kriisin hallinnalla organisaation pitäisi kuitenkin pystyä onnistumaan myös sellaisten kriisien hallinnassa, jotka olivat organisaation itse aiheuttamia. Ammattimaisen ja epäammattimaisen kriisinhallinnan erotti tulosten mukaan vuorovaikutuksen määrä ja laatu kriisitilanteessa.

Ensimmäisenä tuloksista on hyvä ymmärtää vuorovaikutuksen ja luottamuksen keskinäinen suhde. Mikäli organisaatiossa ei esiintynyt vuorovaikutusta kriisin aikana, ei organisaatiossa ilmennyt myöskään luottamusta ihmisten välillä. Asiaa voi myös tarkastella toisin päin: mikäli organisaatiossa ei ilmennyt luottamusta ihmisten välillä, ei kriisitilanteessa esiintynyt myöskään vuorovaikutusta ihmisten välillä. Tuloksista näkee selvästi, että työntekijöiden kokema luottamus heikkeni sellaisissa kriisitilanteissa, joissa vuorovaikutus väheni tai sitä ei esiintynyt juuri ollenkaan. Vastaavasti tuloksista näkee myös, että mikäli organisaatio ylläpiti aktiivista vuorovaikutusta läpi kriisitilanteen ja jatkoi sitä myös kriisin jälkeen, työntekijöiden kokema luottamus säilyi ja jopa vahvistui. Tuloksia tukee puheviestinnän tutkimuksessa laajasti allekirjoitettu näkemys siitä, että luottamus syntyy ja sitä ylläpidetään vuorovaikutussuhteissa (ks. Mayer ym. 1995). Vuorovaikutuksen ja luottamuksen vastavuoroisuutta tukevat myös Huotarinen ja Iivosen (2004, 8) näkemys siitä, että luottamus kehittyy vuorovaikutuksessa, kun opimme ymmärtämään toisten ihmisten odotuksia sekä Ikosen (2012) näkemys siitä, että luottamus rapautuu tilanteissa, joissa vuorovaikutus kielletään kokonaan tai siihen ei antauduta.

Tämän tutkielman tulosten mukaan vuorovaikutus kriisitilanteessa ja sen hallinnassa on huomattavasti laajempi käsite kuin perinteinen ajatus johdon toimesta tapahtuvana yksisuuntaisena kriisiviestintänä työntekijöille, joten tästä näkökulmasta Laajalahden (2016) esittämä kriisivuorovaikutuksen käsite on tervetullut lisä kriisiviestinnän ja erityisesti puheviestinnän tutkimukseen. Käsite on omiaan kuvastamaan paremmin kriisitilanteissa tapahtuvaa – ja toivottavaa – vuorovaikutteista viestintää organisaation sidosryhmille.

Tulosten mukaan organisaatiot pärjäsivät kriisitilanteessa ja kriisin jälkihoidossa paremmin juuri kriisivuorovaikutuksen avulla, mutta vuorovaikutuksen voidaan sanoa toimineen kriisitilanteissa vain, jos sekä organisaation johto että työntekijät molemmat osallistuivat siihen. Mikäli organisaation johto omalta osaltaan mahdollisti vuorovaikutuksen esimerkiksi jakamalla työntekijöille tietoa tai järjestämällä pienryhmäkeskusteluja, työntekijät osallistuivat myös omalta osaltaan vuorovaikutukseen esimerkiksi omilla ehdotuksillaan kriisin ratkaisemiseksi. Mikäli organisaation johto taas ei esimerkiksi jakanut kriisistä minkäänlaista tietoa työntekijöille, eivät he kyenneet myöskään osallistumaan keskusteluun eikä vuorovaikutusta näin ollen syntynyt. Vaikka vuorovaikutuksen onnistumisen voidaan sanoa edellyttävän molemminpuolista aktiivisuutta, työntekijät kokivat tulosten mukaan, että vuorovaikutuksen puute oli nimenomaan johdon syytä eivätkä työntekijät kokeneet itse voineensa vaikuttaa vuorovaikutuksen syntymiseen. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) taas näkee johtamisen esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutusprosessina, jota määrittää esimiehen viestinnän lisäksi alaisen viestintä ja vuorovaikutuksen konteksti. Voisiko siis olla, että työntekijät olisivat itsekin voineet vaikuttaa vuorovaikutuksen syntyyn aktiivisemmalla viestinnällä? Voidaankin kysyä, että olisiko työntekijöiden proaktiivinen ote vuorovaikutuksen suhteen voinut rohkaista organisaation johtoa jakamaan tietoa, joka olisi taas osaltaan mahdollistanut vuorovaikutuksen?

Mikäli kriisi oli heikentänyt vuorovaikutussuhteita ja näin ollen myös työntekijöiden kokemaa luottamusta, ei organisaation johto työntekijöiden kokemusten mukaan keskittynyt luottamuksen palauttamiseen vuorovaikutussuhteissa. Tulosten mukaan työntekijöiden voidaan sanoa odottaneen johdolta toimenpiteitä Groverin ym. (2014) luottamuksen palauttamisen mallin molemmista tasoista, mutta tulosten mukaan harva esimies kyseenalaisti omaa toimintaansa kriisissä tai pyrki konkreettisesti korjaamaan rakoillutta luottamusta. Tämä voi toisaalta johtua siitä, että kriisin koettiin heikentäneen kokonaisuutena johdon ja työntekijän välistä suhdetta eikä vain esimies-alaisuutta tai suhdetta organisaatioon. On vaikea sanoa, olisiko yksittäisellä esimies-alaisuuden luottamuksen vahvistamisella voitu samalla vahvistaa suhdetta myös organisaation johtoon. Toisaalta Bambacasin ja Patricksonin (2008) mukaan esimiestä kohtaan koetulla luottamuksella on vaikutusta yhteisöön sitoutumiseen ja esimerkiksi Blomqvist (2006, 1–2) pitää luottamusta työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin keskeisenä elementtinä, joten voi olla, että luottamuksen korjaamisella esimies-alaisuudessa olisi ollut vaikutusta myös työntekijän ja organisaation johdon väliseen suhteeseen ja siinä koettuun luottamukseen.

Tässä tutkielmassa oli tarkoitus pureutua kriisin akuutin vaiheen lisäksi kriisin jälkihoidon, jota pidetään aikaisemman tutkimuksen mukaan yhtenä keskeisimpänä kriisin hallinnan vaiheena (ks.

Pursiainen 2017), mutta jo aineiston keräämisen aikana kävi selväksi, ettei jälkihoitoa ollut toteutettu kuin kahdessa seitsemästä kriisitilanteesta. Tulos ei sinällään yllätä, sillä jälkihoidosta ei myöskään ole juurikaan tehty aikaisempaa tutkimusta.

Monissa organisaatioissa jälkihoidosta, jota Pursiainen (2017) kutsuu organisaation jälleenrakennus-, palauttamis- ja kuntoutusprosessiksi, olisi tulosten mukaan ollut apua luottamuksen vahvistamisessa kriisin jälkeen, sillä työntekijän aikaisemmillä kokemuksilla oli tulosten mukaan vaikutusta myös myöhemmin koettuihin kriisikokemuksiin. Mikäli organisaatiolla oli jo historiaa selvittämättömistä kriisitilanteista, kuten seksuaalisista ahdistelutapauksista, vaikutti se tulosten mukaan jo valmiiksi negatiivisesti työntekijöiden kokemukseen myös uusista kriiseistä ja niiden hoidosta. Havaintoa vahvistaa myös Airan (2012, 58) näkemys, jonka mukaan luottamuksen pettäminen tai säröt luottamuksessa heikentävät yhteistyötä myös tulevaisuudessa, sillä särkyneen luottamuksen korjaaminen on vaikeaa. Koska suurin osa organisaatioista ei ollut hoitanut kriisin jälkihoitoa, eivät organisaatioiden johtoon kuuluneet henkilöt edes välttämättä tiedostaneet heikentäneensä tai jopa menettäneensä työntekijöidensä luottamusta. Tätä ajatusta tukee myös Ikosen (2015, 136) näkemys siitä, ettei organisaatioissa luottamusta ihmisten välillä useinkaan edes tiedosteta, vaan pidetään itsestäänselvytenä.

Tutkielman ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, miten työntekijät arvioivat kriisin heijastuneen organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tutkielmassa näillä sisäisillä vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan esimies-alaisuusuhteita, työntekijöiden keskinäisiä vertaissuhteita ja työntekijän suhdetta työnantajaorganisaatioon. Tulosten mukaan kriisin voidaan sanoa vahvistaneen kaikkia sisäisiä vuorovaikutussuhteita, mikäli työntekijä koki, että kriisi oli hoidettu ammattimaisesti. Vastaavasti kriisin voidaan sanoa heikentäneen kaikkia vuorovaikutussuhteita, mikäli työntekijä oli kokenut, että kriisi oli hoidettu epäammattimaisesti.

Kun tarkastellaan organisaation sisäisiä vuorovaikutussuhteita, on tuloksista hyvä huomioida, miten työntekijät arvottavat suhteet. Tulosten mukaan työntekijä muodosti kriisitilanteessa niin sanotusti uuden, koko organisaation johdon sisällään pitävän vuorovaikutussuhteen, joka piti sisällään siis työntekijän oman esimies-alaisuusuhteen ja työntekijän suhteen työnantajaorganisaatioon. Näitä normaalitilanteessa kahta erillistä suhdetta käsiteltiin kriisin kontekstissa siis yhtenä ja tulosten mukaan tämän vuorovaikutussuhteen koettiin olleen se merkittävin suhde kriisikokemuksen näkökulmasta. Tuloksissa puhutaan myös jonkin verran työntekijöiden keskinäisistä vertaissuhteista, mutta ne eivät nousseet kriisikokemuksessa yhtä merkittäviksi kuin suhde organisaation johtoon. Tulosta yhdestä johtoon liittyvästä vuorovaikutussuhteesta tukee osaltaan Blomqvistin (2006, 3) ajatus ei-henkilöityvästä institutionaalisesta luottamuksesta, joka hänen

mukaansa koostuu organisaation mekanismeista, prosesseista ja rakenteista, mitkä eivät varsinaisesti henkilöidy esimieheen tai työkavereihin. Tulosten mukaan organisaatioiden tulisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota juuri tähän institutionaaliseen luottamukseen ja tätä näkemystä tukee myös Blomqvistin (2006) tekemä tutkimus.

Se, että tulosten mukaan työntekijän ja organisaation johdon välinen vuorovaikutussuhde koettiin kaikkein merkittävimpana organisaation sisäisistä vuorovaikutussuhteista voi selittyä sillä, että tulosten mukaan kriisit koettiin tilanteina, joiden hoitaminen kuului organisaatiossa aina johdon vastuulle. Tämä on ymmärrettävää, sillä myös jokaista tämän tutkielman kriisitilannetta hoiti aina kunkin organisaation ylin johto. Johdon toiminta olikin näin ollen kriisitilanteessa koko työyhteisön suurenuslasin alla ja johtamiselle asetettiin odotuksia kriisin hoitoon liittyen. Tätä tulosta tukee myös aikaisempi johtamiseen liittyvä tutkimus, jonka mukaan organisaation johdolta edellytetäänkin muun muassa taitoa viestiä ja olla vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa (ks. esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009) ja erityisesti kaoottisissa kriisitilanteissa johtamistaidoilla on suuri merkitys siihen, millaisena kriisi koetaan organisaatiossa.

Tutkielman toisessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, millä tavoin työntekijät kokivat organisaation pyrkineen rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta kriisin aikana ja sen jälkeen. Niissä organisaatioissa, joissa työntekijät kokivat kriisin vahvistaneen sisäisiä vuorovaikutussuhteita, luottamusta vahvistettiin ennen muuta vuorovaikutuksella työntekijöiden ja johdon välillä. Kriisivuorovaikutuksessa tietoa jaettiin organisaatiossa proaktiivisesti ja työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta käsitellä kriisitilannetta jo kriisin akuutissa vaiheessa. Tulosten mukaan tieto on siis valtaa kriisin kaltaisissa epävarmoissa tilanteissa: mikäli työntekijöillä oli käsitys siitä, miten organisaation kriisinhallinta edistyi ja mitä organisaatiossa kriisin aikana tapahtui, osallistuivat työntekijät myös vastavuoroisesti kriisinhallintaan omalta osaltaan ja näin kriisivuorovaikutus toimi läpi kaoottisen tilanteen. Tätä tulosta tukee myös aiempi tutkimus, jonka mukaan kriisitilanteissa on tärkeää muistaa organisaation sisäiset sidosryhmät ja jakaa ajankohtaista tietoa, jotta vältetään epävarmuuden tunteilta ja niiden myötä syntyviltä huhupuheilta. (Frandsen & Johansen 2011, Jacobsen & Thorsvik 2002).

Tulosten mukaan kriisivuorovaikutus onnistui vahvistamaan luottamusta erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa ammatillisia vuorovaikutussuhteita voidaan luonnehtia laadukkaiksi vuorovaikutussuhteiksi. Tätä tulosta tukee Airan (2012, 54) näkemys siitä, että nimenomaan laadukkaissa vuorovaikutussuhteissa osapuolet saavat enemmän tietoa kuin vähemmän laadukkaiden suhteiden osapuolet ja väite näyttää pätevän siis myös kriisitilanteissa. Tulosten mukaan organisaatioiden kannattaisi siis ensinnäkin panostaa suhteiden laatuun myös normaaleina

kriisivapaina aikoina. Toiseksi organisaatioiden kannatti jakaa avoimesti ajankohtaista tietoa kriisistä ja mahdollistaa yhteiset keskustelut, sillä se synnytti merkityksentunteen työntekijöissä ja sen ansiosta kriisi koettiin yhteisenä haasteena, joka haluttiin myös ratkaista yhdessä. Vaikka kriisi nähdään pääosin uhkana ja negatiivisena asiana (Zaremba 2015, 20), näissä tapauksissa kriisi onnistuttiin kääntämään jopa positiiviseksi kokemukseksi, joka vahvisti organisaation sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja luottamusta sekä sitoutti työntekijät yhä vahvemmin työnantajaorganisaatioon. Tulosta tukee Finkin (2002) näkemys siitä, että kriisi voi olla myös käännekohta, joka johtaa yrityksen parempaan suuntaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että niissä organisaatioissa, joissa työntekijät kokivat kriisin vahvistaneen sisäisiä vuorovaikutussuhteita, luottamusta vahvistettiin ennen muuta vuorovaikutuksella työntekijöiden ja johdon välillä.

Tutkielman kolmannessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, millaiset tavat työntekijät ovat kokeneet luottamusta heikentäviksi tavoiksi kriisin aikana ja sen jälkeen. Jos vuorovaikutus koettiin tulosten mukaan luottamusta vahvistaneena toimena, on loogista, että sen puute nähtiin vastaavasti luottamusta heikentäneenä toimena. Vuorovaikutuksen puute on voinut tulosten mukaan johtua siitä, ettei vuorovaikutussuhteissa ole ollut riittävää keskinäistä luottamusta, ja tätä näkemystä tukee myös Airan (2012, 57) näkemys siitä, että ilman luottamusta asiat tehdään usein yksin ja tietoa pantaten. Eli mikäli johdon ja työntekijöiden välillä ei ollut luottamusta, ei johto mahdollisesti halunnut käydä keskustelua kriisin hoidosta eivätkä työntekijät toisaalta olleet sitoutuneita kriisin käsittelyyn tai ratkomiseen. Kun vuorovaikutusta ei tapahdu, ei tietoa myöskään jaeta. Kun taas työntekijöiden tiedontarpeisiin ei vastata, synnyttää epätietoisuus huhupuheita, jotka taas heikentävät luottamusta, kuten myös Fearn-Banks (2002) on tutkimuksessaan todennut. Tutkimusten mukaan kriisitilanteessa viestiminen työntekijöille koetaan vaikeaksi (Jacobsen & Thorsvik 2002), joten voi olla, että johto ei kriisitilanteessa välttämättä ole osannut myöskään arvioida, millaista tietoa työntekijät olisivat tarvinneet ja ilman vuorovaikutusta asia ei myöskään voi tulla ilmi.

Vuorovaikutuksen puutteen lisäksi luottamuksen koettiin tulosten mukaan heikentyneen erityisesti työntekijöihin kohdistuneen vähättelyn ja syyllistämisen vuoksi, jonka johdosta työntekijät kokivat, ettei heitä tai heidän työtään arvosteta organisaatossa. Kahn (1990) mukaan tärkeimpiä työntekijää organisaatioon sitovia asioita ovat merkityksellisyyden, turvallisuuden ja pätevyyden tunteet, jolloin voidaan olettaa, että mikäli työntekijä ei koe hänen työllään ja taidoillaan olevan merkitystä, hän ei myöskään kiinnity organisaatioon eikä näin ollen muodosta luottamussuhdetta organisaatiota kohtaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkielman tulosten mukaan kriisien ammattimainen hallinta edellyttää organisaatioilta kriisivuorovaikutusta. Tämän tutkielman tulosten ja aikaisempien tutkimusten mukaan taas toimiva vuorovaikutus edellyttää luottamusta ja päinvastoin.

Organisaatioiden tulisi siis tutkielman tulosten valossa kiinnittää erityistä huomiota toimivaan vuorovaikutukseen kriisitilanteissa luottamuksen ylläpitämiseksi, jotta kriisi aiheuttaisi mahdollisimman vähän vahinkoja organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin.

6.2 Tutkielman arviointi ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät esimerkiksi saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Yhtä lailla tutkielmassa käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida yleistettävyyden tai siirrettävyyden näkökulmista: ovatko tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Luotettavuuden lisäksi tutkielmaa on tärkeä arvioida myös tutkimusaiheen ajankohtaisuuden ja merkityksen näkökulmasta. Kriisitilanteet eivät ole uusi ilmiö yhteiskunnassa, päinvastoin. Kriisejä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan tulevaisuudessakin, mutta tapa käsitellä kriisejä yhteiskunnassa on muuttunut. Aikaisemmin julkisuuteen nousivat lähinnä vain riittävän merkittävät kriisitilanteet, kuten luonnonkatastrofit tai valtakunnan tason mainekriisit, kuten ministerien erot (Yle 2008). Yhteiskunnallisten ilmiöiden, kuten medioitumisen ja sosiaalisen median myötä myös yhä pienemmät asiat nousevat julkiseen keskusteluun ja voivat epäammattimaisesti hoidettuina kehittyä kriiseiksi. (ks. Hammarén & Laajalahti 2019.)

Samaan aikaan sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen vastuullisuus ovat nousseet yhteiskunnassa tärkeiksi arvoiksi, joiden pohjalta ihmiset tekevät esimerkiksi kulutus päätöksiään.

Kansalaisyhteiskunta pitää huolen siitä, että organisaatioiden vastuuton sekä vastuullinen toiminta tulevat molemmat julki yhteiskunnassa ja tämä osaltaan muokkaa organisaatioiden mainetta.

Mainekriisi tai sen uhka on aina vakava paikka organisaatiolle (Hammarén & Laajalahti 2019, 9), joten organisaatioiden tulisikin kiinnittää erityistä huomiota potentiaalisiin kriisitilanteisiin

varautumisessa ja niiden ammattimaisessa hoitamisessa sekä ulkoisesti että sisäisesti. Tämä itsessään tekee tutkielman aiheesta ajankohtaisen.

Tässä tutkielmassa on perehdytty jo varsin tutkittuun kriisiviestinnän aiheeseen kahdesta vähemmän tutkitusta näkökulmasta. Ensinnäkin tutkielmassa keskitytään kriisitilanteiden jälkimmäisiin vaiheisiin, joita on tutkittu muita kriisinhallintavaiheita vähemmän (Pursiainen 2017, 127–128). Toiseksi Suomessa on vain hyvin vähän kriisiviestinnän tutkimusta puheviestinnän näkökulmasta ja tässä tutkielmassa tarkastellaan kriisitilanteiden vaikutuksia organisaatioiden sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tutkielmassa hyödynnetään Laajalahden (2016) puheviestinnän tutkimuksesta syntynyttä kriisivuorovaikutuksen käsitettä kuvaamaan vuorovaikutusta kriisitilanteissa.

Tutkielman luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää tarkastella tutkielman aineistoa ja sen keräämistä. Tutkielmaa varten kerätty aineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta, jotka kerättiin maaliskuussa 2020 ja aineistossa käsitellään yhteensä seitsemää eri kriisitilannetta. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikea laskea ennakolta riittävän aineiston kokoa ja he suosittelevat yleisohjeena, ettei aineistoa kannata ahnehtia liikaa. Vaikka tämän tutkielman aineisto koostuu vain kymmenestä haastattelusta, tekevät seitsemän erilaista kriisitilannetta ja heterogeeninen haastateltavien joukko aineistosta monipuolisen ja aiheensa puolesta ainutlaatuisen, sillä vastaavaa tutkimusaineistoa ei ole tietävästi kerätty aikaisemmin.

Osa tutkielman haastateltavista on löydetty suoraan kysymällä ja osa haastateltavista valikoitui tutkijalle annettujen suositusten ja ehdotusten kautta. Se, millä tavoin haastateltava on päätenyt haastateltavaksi tutkielmaa varten, on tietysti voinut vaikuttaa tutkielman tuloksiin. Suurin osa tässä tutkielmassa haastatelluista henkilöistä päätyi haastateltavaksi lumipallo-otannon kautta niin, että heiltä oli etukäteen kysytty kiinnostusta ja suostumusta haastattelua varten, joten haastateltavilla voidaan katsoa olleen aito kiinnostus ja motiivi haastattelun antamisen näkökulmasta.

Haastateltavien kontaktoinnissa ja haastatteluissa on noudatettu ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (TENK 2019).

Tutkielmaa varten haastateltiin kymmentä eri henkilöä, joista neljä kuvaili kokemuksiaan samasta kriisitilanteesta. Toisistaan eroavien kriisitilanteiden ja niiden hallinnan analysointi edellytti aineistonkeruumetodina teemahaastattelua, jossa oli mahdollisuus tarkentaa ja syventää haastattelukysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2017, 66). Kokemukset kriisitilanteista ovat usein herkkiä käsitellä vielä jälkikäteenkin, jolloin haastattelu toimi hyvin aineistonkeruumetodina, sillä haastattelussa haastateltavalle oli mahdollista antaa aikaa

ja tilaa omien vastausten muotoiluun, mutta tarvittaessa haastateltava pystyi johdattelemaan keskustelua teemojen avulla. Tutkielmaa tehtäessä määriteltiin lopulta melko laajat haastatteluissa käsiteltävät teema-alueet, mikä helpotti aineiston keräämistä, sillä teemojen laajuudet vaihtelivat eri haastatteluissa. Osassa haastatteluja esimerkiksi esimiehen rooli ei herättänyt lainkaan keskustelua, jolloin haastattelussa pystyttiin siirtymään jouhevasti toiseen ennalta määriteltyyn teemaan. Haastatteluissa nousi esiin esimies-alaisuuden lisäksi työntekijöiden vertaissuhteet ja työntekijän suhde organisaatioon, joihin olisi voinut keskittyä enemmän erityisesti niissä haastatteluissa, joissa esimies-alaisuus ei herättänyt keskustelua. Haastattelurunkoa (Liite 1) muokattiin esihaastattelun perusteella niin, että kysymyksiä ja niiden järjestystä hiukan muokattiin ja haastattelun alkuun lisättiin kysymys kriisitilanteen kuvauksesta. Haastateltavat olivat myös haastattelutilanteissa tietoisia siitä, että tutkielmassa tarkastellaan tilanteita työntekijöiden näkökulmasta, ja tämä on osaltaan voinut vaikuttaa haastateltavien avoimuuteen haastattelutilanteissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa tulosten yleistettävyyden tai siirrettävyyden näkökulmasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkielman osalta on hyvä huomioida, että tutkielman tulokset voisivat olla erilaisia, mikäli tutkielmaa varten olisi haastateltu eri organisaatioiden työntekijöitä, joilla olisi kokemusta eri kriisitilanteista, mistä tässä tutkielmassa on ollut. Lisäksi haastateltavien kokemien kriisin ajankohta on voinut vaikuttaa tutkielman tuloksiin, sillä osa haastateltavista kertoi kokemuksiaan käynnissä olleesta kriisistä ja osa jo aiemmin tapahtuneista tilanteista. Haastatteluissa ei kuitenkaan ilmennyt tilanteita, joissa haastateltavat eivät olisi muistaneet tai pystyneet kuvailemaan kokemuksiaan kriisitilanteista, mutta on tärkeää huomioida tämäkin muuttuja tulosten näkökulmasta.

Tuloksia tarkastellessa on myös hyvä huomioida myös muutamia haastateltavien taustatietoja, joita kerättiin haastattelutilanteissa. Osa haastateltavista oli työskennellyt organisaatiossa yli 20 vuotta, osa vasta muutaman kuukauden. Osalla haastateltavista oli kymmenien vuosien työkokemus, osalla kyseessä oli vasta ensimmäinen oman alan työpaikka. Taustatiedot on kirjattu tutkielman toteutuksesta kertovaan osioon ja niitä on hyödynnetty tutkielman tulosten analysoinnissa vain yleisellä tasolla haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi.

Lisäksi haastateltavan ja organisaation välisen suhteen luonteella on voinut olla vaikutusta tuloksiin. Osa haastateltavista kertoi kokemuksistaan organisaatiosta, josta he olivat irtisanoutuneet, osa harkitsi irtisanoutumista ja osa työskenteli edelleen organisaatiossa. Näiden lisäksi esimerkiksi sillä, oliko kriisi itse aiheutettu vai ei, oli selvä vaikutus haastateltavien kokemuksiin.

Aineistonkeruun lisäksi on tärkeä tarkastella analysoinnissa käytettyä menetelmää. Seitsemän erilaisen kriisitilanteen analysoinnin helpottamiseksi tutkielmassa yhdistettiin metodeina sekä

teemoittelua että tyypittelyä, joka toimi luontevana analyysiyhdistelmänä ja mahdollisti muodostamaan tuloksista selkeän kokonaisuuden. Jälkikäteen ajateltuna tutkielman analysoinnissa olisi voinut hyödyntää myös relationaalisen dialektiikan viitekehystä, jolloin kriisin heijastuksia organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin olisi voinut tarkastella vuorovaikutussuhteissa esiintyvien jännitteiden kautta, joka olisi voinut syventää ymmärrystä vuorovaikutussuhteissa tapahtuneiden muutosten syy-seuraussuhteista. Jänniteparien käyttäminen olisi edellyttänyt muutoksia tutkielman tutkimuskysymyksiin, jolloin myös tutkielman tavoite olisi muuttunut huomattavasti nykyisestä.

Samalla on hyvä huomioida, että tutkielmassa on hyödynnetty aineiston keräämisessä teemahaastattelua ja analyysissa teemoittelua, joissa molemmissa on tehnyt jo osittain tuloksiin vaikuttavia valintoja valitsemalla etukäteen osa tutkielman teemoista. Näistä tekijöistä ja vaihtelevista kriisitilanteista huolimatta aineiston tulokset ovat yleistettävissä myös muihin kriisitilanteisiin: kriisitilanteiden onnistunut hallinta edellyttää aktiivista vuorovaikutusta organisaation johdon ja työntekijöiden välillä.

Tutkielman luotettavuuden pohdintaan kuuluu olennaisesti myös arvio käytetystä kirjallisuudesta ja sen relevanttiudesta (Tuomi & Sarajärvi 2017). Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli tuottaa tietoa siitä, millaisia heijastuksia kriisitilanteilla voi olla organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tällainen tieto on jo itsessään uutta, sillä vastaavaa tutkimusta ei ole tiettävästi tehty Suomessa aikaisemmin.

Kriisiviestintä on kansainvälisesti suhteellisen tutkittu aihe, mutta suomalainen kriisiviestinnän tutkimus on painottunut pääosin tapaustutkimuksiin ja alan kirjallisuus koostuu pääosin käytännönoppaista organisaatioiden kriisiviestinnästä vastaaville henkilöille. Kriisitilanteita tai niiden jälkihoitoa ei ole juurikaan tutkittu vuorovaikutuksen näkökulmasta Laajalahden (2016) tutkimuksia lukuun ottamatta. Kotimaista, luotettavaa akateemista tutkimuskirjallisuutta ei kriisiviestinnästä ole juurikaan julkaistu, joten tämä tutkielma nojaakin pääosin kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen, joka käsittelee erilaisia kriisitilanteita ja niissä toimimista. Suomalaisesta kriisiviestinnän tutkimuksesta tutkielmassa on hyödynnetty erityisesti Laajalahden tutkimusta puheviestinnän näkökulmasta. Tutkielmassa on kuitenkin myös haluttu tuoda esiin muutama kriisiviestinnän parissa työskenteleville tahoille suunnattu kriisiviestinnän opas, jotka on lyhyesti esitelty kriisiviestinnän tutkimuskirjallisuuden jälkeen.

Kriisitutkimuksen lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty johtamisen, luottamuksen ja vuorovaikutuksen kirjallisuutta. On hyvä huomioida, että vaikka sekä vuorovaikutus että luottamus ovat molemmat laajasti tutkittuja aiheita puheviestinnän tutkimuksessa, aiheet käsitellään tässä

tutkielmassa tiiviisti. Vaikka tutkielmassa on hyödynnetty laajasti ja monipuolisesti tutkimuskirjallisuutta, tutkielmassa päädyttiin lopulta esittelemään isossa kuvassa olennainen tutkimuskirjallisuus ja määrittelemään vain tutkielman kannalta olennaisimmat käsitteet. Laajempi teoriaosuus varmasti syventäisi ymmärrystä aiheesta, mutta tutkielman aineiston analysoinnissa ei havaittu puutteita käsitteiden määrittelyn tarkkuudesta tai osuvuudesta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kriisiviestintää on tutkittu melko laajasti eri viestinnän alan tutkimuksissa, mutta vain vähän puheviestinnän näkökulmasta. Esimerkiksi Laajalahti (2016) on tuonut esiin useita puheviestinnän näkökulmia, joista käsin kriisiviestintää olisi mahdollista tarkastella. Hän mainitsee muun muassa ryhmäviestinnän ja esiintymisen tarkastelutasot, joissa puheviestintä voisi auttaa syventämään ymmärrystä.

Tämän tutkielman näkökulman rajauduttua käsittelemään vain työntekijöiden kokemuksia, jättää se jatkotutkimusmahdollisuuden tutkia kriisitilanteita myös organisaatioiden johdon näkökulmasta. Tämän tutkielman tulosten tarkastelu on erityisen hyödyllistä organisaation kriisiviestinnästä vastaaville tahoille, mutta aiheita ei toisaalta pitäisi rajata vain asiasta organisaatiossa vastaaville henkilöille. Mitä laajemmin organisaatiossa ymmärretään kriisitilanteita ja niiden hallintaa, sitä helpompi organisaation olisi mahdollisesti hoitaa akuutti kriisitilanne, kun tilanteen edellyttämät toimet olisivat jo aiemmin tutuksi tulleita ja tiedostettuja.

Tutkielma tarjoaa yhden näkökulman siihen, millaisia vaikutuksia kriisitilanteilla voi olla organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tutkielman tulokset tarjoavatkin organisaatioille tietoa toimista, joiden työntekijät ovat kokeneet vahvistaneen ja vastaavasti heikentäneen luottamusta kriisitilanteessa. Vastaavasti johdon kokemuksia käsittelevän tutkielman tulokset voisivat olla hyödyllisiä kriisiviestinnästä vastaavien tahojen lisäksi organisaatioiden työntekijöille niin sanotun vastapuolen näkökulman ymmärtämiseksi. Kriisitilanteessa työntekijöillä on harvoin mahdollisuus nähdä ja sitä myöten ymmärtää, miltä kriisin hallinta tai sen jälkihoito näyttää, koska työntekijät näkevät kriisitilanteissa vain sen, mitä johto heille viestii. Vastaavasti johdon voi olla vaikea asettua työntekijöiden asemaan, jolloin johdolta jää näkemättä mahdolliset puutteet omassa toiminnassaan. Johdon kokemuksia käsittelevä tutkielma voisi näin ollen laajentaa molemminpuolista ymmärrystä organisaatioissa.

Toinen kriisiviestinnän tutkimuksen näkökulmasta hyödyllinen tutkimusaihe olisi tarkastella syvällisemmin yhtä kriisin kohdannutta organisaatiota. Kokemuksia kriisistä ja sen vaikutuksista voisi tarkastella koko henkilöstöä koskevan kyselytutkimuksen ja esimerkiksi eri tason työntekijöille kohdistettujen teemahaastattelujen avulla. Tällöin olisi mahdollista vertailla koko organisaation henkilöstön kokemuksia: ovatko esimerkiksi tuotantotason työntekijät kriittisempiä kuin organisaation johtoon kuuluvat henkilöt ja millaiset kokemukset kriisistä nousevat esille eri organisaatiotasolla. Tällaisen aineiston tuloksia olisi mahdollista hyödyntää tietysti kyseisen organisaation – sekä myös muiden organisaatioiden – kriisinhallintatoimien kehittämiseksi. Koko henkilöstön kokemuksia käsittelevän tutkielman tuloksia olisi helpompi verrata keskenään ja tuloksista olisi mahdollista tunnistaa sellaisia toimia, jotka ovat vahvistaneet luottamusta ja vastaavasti oppia välttämään sellaisia toimia, joiden koetaan heikentäneet luottamusta kriisitilanteessa.

Tutkielmaa tehtäessä syntyi käsitys, ettei organisaatioissa ole juurikaan keskitytty kriisin jälkihoitoon. Kriiseistä toipumisesta tai jälkihoidosta ei myöskään juurikaan löydy aikaisempaa tutkimusta (Pursiainen 2017, 127–128). Organisaatioiden johdon varovaisesta ja lopulta kielteisestä suhtautumisesta päätellen kriisit ovat olleet organisaatioissa tilanteita, joiden hoitamiseen akuutissa vaiheessa tai kriisin jälkeen ei ole oltu tyytyväisiä. Kriisin kohdanneiden organisaatioiden työntekijät taas antoivat haastatteluja mielellään tutkielmaa varten. Eräs haastateltava kertoi haastattelun tuntuneen jopa terapialta, jossa haastateltava pääsi kertomaan ensimmäistä kertaa tuntemuksiaan ja kokemuksiaan kriisitilanteesta. Toinen haastateltava toivoi, että antamalla haastattelun tutkielmaa varten, se voisi auttaa joitain organisaatioita parantamaan omia kriisinhallintataitojaan. Haastateltavien suhtautuminen voi indikoida siitä, etteivät työntekijät ole päässeet käsittelemään kriisitilannetta organisaatiossa jälkikäteen. Kriisit ovat voineet vahingoittaa organisaatioiden sisäisiä vuorovaikutussuhteita, kulttuuria ja toimintatapaa jopa niin paljon, ettei tilannetta pystytä tai haluta käsitellä enää uudelleen. Kriisien käsittely jälkikäteen, eli niin sanottu jälkihoito olisi kuitenkin tärkeää, jotta organisaatiot voivat oppia kriiseistä tulevia tilanteita silmällä pitäen.

Tässä tutkielmassa ei eettisistä syistä haastateltu sellaisten organisaatioiden työntekijöitä, joiden johto kieltäytyi antamasta haastatteluja tutkielmaa varten. Kuitenkin kaikki työntekijät, joita tutkielman puitteissa haastateltiin, suhtautuivat kriisien käsittelyyn avoimesti. Suurempi pohdinta kriisiviestinnän tutkimuksessa liittyykin organisaatioiden halukkuuteen käsitellä kriisejä: miten on mahdollista kasvattaa kriisiviestinnän tutkimusta tai esimerkiksi syventää puheviestinnän ymmärrystä kriisitilanteista, jos organisaatiot lähtökohtaisesti suhtautuvat kriisien käsittelyyn

kielteisesti? Kriisiviestinnän ja erityisesti puheviestinnän tutkimus kaipaisi organisaatioilta avoimempaa suhtautumista ja rohkeutta käsitellä kriisitilanteita ja niiden jälkihoitoa. Mikäli organisaatioissa ei hoideta jälkihoitoa ja sen myötä käsitellä kriisien hallintaa avoimesti, ei niistä ole myöskään mahdollista oppia tulevaisuutta varten. Toivottavasti tämä tutkielma rohkaisee puheviestinnän opiskelijoita tarttumaan kriisiviestintään tutkimusaiheena ja vastaavasti organisaatioita avaamaan kokemuksiaan kriisitilanteista, jotta Suomessa syntyisi enemmän tutkimusta aiheesta ja organisaatiot voisivat oppia hallitsemaan kriisitilanteita jatkossa yhä paremmin.

KIRJALLISUUS

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä studies in humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine: menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *M2: maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.
- Austin, L., Liu, B. R. & Jin, Y. 2012. How audiences seek out crisis information: exploring the socialmediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research* 40 (2), 188–207.
- Bambacas, M. & Patrickson, M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Communication Management* 12, 51–72.
- Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. *Työn tuuli aikakauskirja, Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry*.
- Coombs, W. T. 2007. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2). Thousand Oaks: Sage.
- Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 185–206.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Julkaisussa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (4.) Jyväskylä: PS-kustannus, 27–44.
- Fearn-Banks, K. 2002. *Crisis communications: A casebook approach* (2). Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Fink, S. 2002. *Crisis management: Planning for the inevitable*. Lincoln, NE: iUniverse Inc.
- Frandsen, F. & Johansen, W. 2011. “The study of internal crisis communication: towards an integrative framework”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16. No. 4, 347–361.
- Fritz, C. E. 1961. Disasters. Artikkeliteoksessa *Contemporary social problems*, Robert K. Merton ja Robert A. Nisbet (toim.). New York: Harcourt, 651–694.

- Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja. *Puhe ja Kieli* 30 (1).
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 225–226.
- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C., Serrano-Archimi, C. 2014. Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery and recovery process. *European Management Journal* 32, 689–702.
- Haataja, M., Hyvärinen, J. & Laajalahti, A. 2014. Citizens' communication habits and use of ICTs during crises and emergencies. *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments* 10 (2), 138–152.
- Hakala, S. 2011. Kriisien maailma – analyttinen katsaus kriisitutkimukseen. *Media & Viestintä*, 34 (2).
- Hammarén, A. & Laajalahti, A. 2019. Kriisivuorovaikutuksen jännitteet organisaation mainekriiseissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2019, 8–20.
- Harisalo, R. 2009. Epäluottamus organisaatioissa. Teoksessa: Marja-Leena Huotari & Anne Lehto (toim.) *Johtamishaasteena muutos*. Tampere: Tampere University Press, 49–61.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Helsingin Sanomat 2.10.2019. Postin toimitusjohtaja Malinen eroaa: ”Mitään työntöä Postista pois ei ollut”. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006258278.html> Viitattu 30.11.2019.
- Hermann, C.F. 1963. Some consequences of crises which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly* 8, 61–82.
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. *Kriisi ja viestintä: yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Gaudeamus: Helsinki.
- Huotari, M-L. & Iivonen, M. 2004. *Trust in knowledge management and systems organizations*. Lontoo: Idea Group Publishing.
- Ikonen, M. 2013. *Trust development and dynamics at dyadic level. A narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships*. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan väitöskirja.

- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja, 135–151.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2002. Hur moderna organisationer fungerar (2). Studentlitteratur, Lund.
- Juholin, Elisa. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Laajalahti, A. 2016. Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen: puheviestinnän näkökulmia kriiseissä ja kriiseistä viestimiseen. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 76–82.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. Reprinted in: Z. A. Bachman R. (toim.), Landmark papers on Trust, Vol II. Cheltenham. Edward Elgar Publishing, 388–413.
- Lyon, F., Möllering, G. & Saunders, M. N. 2012. Introduction: the variety of methods for the multi-faceted phenomenon of trust. In: F. Lyon, G. Möllering & M. N. Saunders (eds.), Handbook of Research Methods on Trust. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1–15.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal 33 (4), 692–724.
- Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit ja katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas, Otavan Kirjapaino Oy.
- Korpiola, Lilly. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Helsinki: Infor.
- Kram, K. & Isabella, L. 1985. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. Academy of Management Journal 28, 110–132.
- Kramer, M.W. & Sias, P.M. 2014. Interpersonal communication in formal organizations. Teoksessa C. R. Berger (toim.) Interpersonal communication. De Gruyter Mouton: Berlin, 467–491.
- Kreps, G. A. 1998. Disaster as a systemic event and social catalyst: A clarification of the subject matter. International Journal of Mass Emergencies and Disasters, 13 (3), 255–284.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. 1995. An integrative model of organizational trust. Academy of management review Vol. 20. No. 3, 709–734.
- O’Driscoll, M. P., Pierce, J. L & Coghlan A-M. 2006. The psychology of ownership. Group & organization management 31 (3), 388–416.

- Pearson, C. M. & Clair, J. 1998. Reframing crisis management. *Academy of Management Journal*. 23,(1), 59–76
- Pierce, J., Kostova, T. ja Dirks, K. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, Vol 26. No. 2, 298–310.
- Pursiainen, C. 2017. *The crisis management cycle: Theory and practice*. Routledge, ProQuest Ebook Central.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuulumisen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15 (3), 250-265.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2012. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> Viitattu 26.10.2019.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> Viitattu 13.4.2021.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.), *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIPress, 117–141.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage
- Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication* (3). Thousand Oaks: Sage, 615–642.
- Sorainen, A. 2018. Sori: johtaja ja julkisuus kriisissä. Alma Talent.
- Strandberg, J. M. & Vigsø, O. 2016. Internal crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 89–102.
- Talouselämä 11.11.2019. Lakkoamuna lajittelukeskuksen aitaan ilmestyi aukko: PAU pöyristyi, näin Posti selittää. <https://www.talouselama.fi/uutiset/lakkoamuna-lajittelukeskuksen-aitaan-ilmestyi-aukko-pau-poyristyi-nain-posti-selittaa/61f279b7-df56-4d05-bda0-183772eb5708> Viitattu 30.3.2021.

- Toikkanen, J. & Virtanen, I. 2018. Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Teoksessa: Toikkanen, J. & Virtanen, I. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University Press, 7–24.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
Viitattu 13.4.2021.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. 2011. Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity (2). Thousand Oaks: Sage.
- Vandevall, D., Van Dyne, L. & Kostova, Tatiana. 1995. Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organizational Management* 20 (2), 210–226.
- Yankelovich, D. 1999. *The Magic of Dialogue, Transforming conflict into cooperation*. Simon & Schuster, New York.
- Yle 1.4.2008. Kanervan tekstiviestikohu vaihe vaiheelta. <https://yle.fi/uutiset/3-5829398> Viitattu 1.3.2021.
- Yle 2.9.2019. Pääluottamus mies tyrmistyi: Posti maksaa lakon aikana bonuksia esimiehille – Posti: "Postilla on käytössään Kiitos-palkkiot". <https://yle.fi/uutiset/3-10949828> Viitattu 30.3.2021.
- Zaremba, Alan Jay. 2015. *Crisis communication: theory and practice*. Routledge.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

KRIISITILANNE

Kuvaile lyhyesti organisaatiota kohdannutta kriisiä:

Millaisesta kriisistä oli kyse?

Mistä se johtui?

Mihin kriisi liittyi?

Mitä seurauksia kriisillä oli organisaation näkökulmasta?

Miten organisaatiossasi suhtauduttiin kriisiin työntekijätasolla?

Millä tavalla kriisi mielestäsi vaikutti suhtautumiseesi organisaatioon?

VIESTINTÄ ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

Millä tavalla kriisi vaikutti mielestäsi organisaation sisäisiin suhteisiin?

Millä tavalla kriisin vaikutuksia käsiteltiin organisaatiossa kriisin aikana ja sen jälkeen?

Millä tavalla työntekijät huomioitiin kriisin jälkihoidossa?

Millaista tukea sait kriisitilanteessa ja oliko se mielestäsi riittävää? Miksi?

Millä tavalla kriisi mielestäsi vaikutti suhtautumiseesi organisaation johtoon? Entä suhtautumiseesi esimieheesi/naiseesi?

Millaisia vaikutuksia kriisillä oli suhteeseesi koko organisaatioon? Entä esimieheesi/naiseesi?

Millainen suhde sinulla oli esimieheesi/naiseesi ennen kriisiä? Miten arvioisit suhteen muuttuneen kriisin jälkeen?

Millaisilla keinoilla esimieheesi/naisesi on pyrkinyt palauttamaan luottamusta vuorovaikutussuhteessanne kriisin jälkeen?

Millaiset keinot ovat toimineet luottamuksen uudelleenrakentamisessa? Millaiset keinot eivät ole toimineet?

Millä tavalla esimiehesi/naisesi viesti kriisitilanteessa sinun suuntaasi? Entä sen jälkeen?

Millä tavalla esimiehesi/naisesi on käsitellyt kriisiä sinun kanssasi?

Millä tavalla esimiehesi/naisesi huomioi ja/tai kuunteli sinua kriisin jälkeen?

Millä tavalla itse viestit esimiehellesi/naisellesi kriisitilanteessa? Entä kriisitilanteen jälkeen?

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli:

Ikä:

Koulutustaso (peruskoulu, toinen aste jne.):

Organisaatio ja sen toimiala:

Työkokemus (vuosia yhteensä, vuosia kyseisessä organisaatiossa):

Kuinka pitkä esimies-alaissuhde kyseessä: