

Hannele Seeck and Heidi Lavento

Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälkibyrokraattisen toimintamallin anti

Article (Published version) (Refereed)

Original citation:

Seeck, Hannele and Lavento, Heidi (2009) Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälkibyrokraattisen toimintamallin anti. [Työ ja ihminen](#), 37 . pp. 34-56. ISSN 1237-6175

© 2009 [Työterveyslaitos ja kirjoittajat](#)

This version available at: <http://eprints.lse.ac.uk/49864/>

Available in LSE Research Online: May 2013

LSE has developed LSE Research Online so that users may access research output of the School. Copyright © and Moral Rights for the papers on this site are retained by the individual authors and/or other copyright owners. Users may download and/or print one copy of any article(s) in LSE Research Online to facilitate their private study or for non-commercial research. You may not engage in further distribution of the material or use it for any profit-making activities or any commercial gain. You may freely distribute the URL (<http://eprints.lse.ac.uk>) of the LSE Research Online website.

Hannele Seeck (toim.)

Kriisit ja työyhteisöt

– kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena



Työ ja ihminen

Päätoimittaja Harri Vainio

Tieteelliset toimittajat Raoul Grönqvist
Irja Kandolin
Timo Kauppinen
Kari Kurppa
Anneli Leppänen
Hannu Rintamäki
Riitta Sauni

Toimittaja Virve Mertanen

Toimituksen osoite Työterveyslaitos
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
puh. 030 474 2537, faksi (09) 477 5071

Sähköpostiosoitteet etunimi.sukunimi@ttl.fi

© 2009 Työterveyslaitos ja kirjoittajat
Kansi Mari Pakarinen
Kannen kuva Lehtikuva / Michael N. Paras
ISBN 978-951-802-901-7 (nid.)
ISBN 978-951-802-902-4 (PDF)
ISSN 1237-6175
Kirjapaino Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2009

Kriisit ja työyhteisöt

– kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena

Hannele Seeck (toim.)

**Työ ja ihminen
Tutkimusraportti 37**

Työterveyslaitos
Helsinki

SISÄLLYS

PÄÄKIRJOITUS

Kriisijohtamisen anti työyhteisökriseihin..... 5
Hannele Seeck

ARTIKKELIT

Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta.....19
Marjo-Riitta Parzefall

Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälkibyrokraattisen toimintamallin anti.....34
Hannele Seeck ja Heidi Lavento

Organisaatioiden maineriskit: kontekstina sosiaalinen media ...57
Pekka Aula

Hallinnonuudistuksissa vanhat toimintamallit kohtaavat työyhteisön uudet vaatimukset.....69
Heidi Lavento ja Elisa Juholin

KIRJALLISUUSARVIOT

Kriisi tarvitsee ratkaisuja ja viestintää83
Kirjasta Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa
Minttu Tikka

Jokela mediassa – eli miten media selvisi kriisiuutisoinnista.....86
Kirjasta Jokelan koulusurmat mediassa.
Johanna Sumiala

SAMMANDRAG88

SUMMARIES92

KIRJOITTAJAT96

KRIISIJOHTAMISEN ANTI TYÖYHTEISÖKRIISEIHIN

Hannele Seeck

”Kriisi on arvaamaton, mutta ei odottamaton. Viisaat organisaatiot tietävät, että ne joutuvat kohtaamaan kriisejä, ne eivät vain tiedä milloin.” – W. Timothy Coombs

Kriisi voi yllättää jokaisen organisaation ja vaatii organisaation henkilökunnalta paljon. Tämänhetkinen talouskriisi osoittaa, että kriisi voi yllättää jopa koko yhteiskunnan tai globaalın yhteisön. Harvoin myöskään siviilikriisit kärjistyvät hitaasti niin, että niihin voitaisiin varautua pitkällä varoitusajalla. Ne ovat yhtäkkisiä, arvaamattomia ja seurauksiltaan usein ennakoinnattomia. Kriisitilanteessa johdolta vaaditaan hyvää kriisinhallintakykyä ja jatkuvasti muuttuvan oikean tilannekuvan rakentamista, viestintätaitoja ja johtajuutta.

Vaikka kriisi yleensä aina yllättää, ei se tarkoita, että kriisijohtaminen alkaa vasta kriisin tapahduttua; kriisijohtamisessa siirrytään tuolloin vain eri toimintavaiheeseen. Kriisijohtamisessa korostetaan enenevässä määrin sitä, että kriisi ei tapahdu, vaan se kehittyy. Tätä heijastaa myös

kriisijohtamismallien muutos kriisivalmiuden korostamisesta kriisijohtamisen painottumiseen². Tämä näkökulma korostaa aktiivista otetta potentiaalisten riskien ennakointiin, uusien kriisijä merkitsevien signaalien etsimiseen, varautumiseen, suunnitteluun sekä toisaalta kriisitilanteissa toimimiseen ja sen jälkihoitoon. Kriisijohtaminen ei näin ymmärrettynä ala vasta kriisin tapahduttua, vaan se on pitkäjänteistä, suunnitelmallista toimintaa ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Tällainen tapa toimia vaatii erityisesti johtajilta ja kriisiryhmän jäseniltä paljon tietoa, aikaa ja ammattitaitoa.

Opettaessani kriisijohtamista minulta kysytään usein, soveltuvatko kriisijohtamismallit ja -teoriat myös työyhteisöjen kriiseihin, kuten suuriin organisaatiouusiioihin, rakennemuutoksiin tai vaikkapa mittaviin irtisanomisiin. Vastaukseni on kyllä, kriisijohtamisen ja -viestinnän teorioilla ja malleilla on paljon annettavaa työyhteisöjen kriisien toimintaan ja toimintatapoihin, niihin varautumiseen, niiden läpikäymiseen ja kriisitilanteen

jälkeisiin oppimisprosesseihin. Siviilikriisien kerryttämää kriisijohtamisen tietovarantoa ei kuitenkaan ole aiemmin paljонkaan hyödynnetty työyhteisöjen arkipäiväisempien kriisien käsittelyssä. Itse asiassa näkemyksestä, että kriisijohtamismalleista on apua myös työyhteisöjen kriiseihin, kumpuaa intoni toimittaa tämä työyhteisökriisejä tarkasteleva erikoisnumero *Työ ja ihminen* -sarjaan. Numeroon on kutsuttu kirjoittajiksi oman alansa erityisasiantuntijoita. Kaikki artikkelit ovat käyneet vertaisarviointiprosessin, kahden anonyymien arvioitsijan seikkaperäisen arvion. Ne tarjoavat uutta näkemystä työyhteisöjen kriiseistä: mitä työyhteisöjen kriisit ovat ja miten ne työyhteisöön vaikuttavat.

Teemanumerossa tarkastelun kohteena ovat kriisien vaikutukset työyhteisöihin, erityisesti ajankohtaiset ja uudet tutkimusteemat työyhteisöjen kriisijohtamisessa ja -viestinnässä:

- irtisanomiset sekä yksilön että työyhteisön kriisinä
- organisaatiomuutos kriisinä
- organisaation mainekriisi
- uudet jälkibyrokraattiset toimintatavat ja niiden vaikutus kriisinajan toimintaan.

Työyhteisön ja työntekijän tukeminen kriisitilanteissa tulisi olla osa työyhteisöjen *normaalina* toimintaa. Jotta työntekijöitä ja organisaatioita voidaan tukea ja täten edesauttaa niiden kykyä toimia kriiseissä, täytyy ymmärtää esimerkiksi organisaatioiden johtamiskulttuuria, toimintatapoja ja viestintää. Asioiden ymmärtämiseksi niitä täytyy tutkia. Organisaatioita kohtaavat kriisit ovat moninaisia. Esimerkiksi luonnonkatastrofin tai ihmisen tahallaan

tai tahattomasti aiheuttaneen onnettomuuden lisäksi muun muassa tehtaiden sulkemiset ja työvoiman supistukset ovat kriisejä. Verkostoyhteiskunnassa huonosta kriisien hoidosta seuraa usein vielä mainekriisi. Monet kriisin johtamiseen, organisointiin ja viestintään liittyvät kysymykset ovat samanlaisia yksityisissä yrityksissä, järjestötoiminnassa ja julkisissa organisaatioissa, sillä erolla että julkishallinnolla on lakisäätäinen humanitäärinen pelastusvelvollisuus⁵.

Kriisi paljastaa organisaation johtamiskulttuurin usein paremmin kuin mikään muu tilanne. Kriisissä myös ihmiset ovat paljaimmillaan, ja silloin palataan perusasioiden äärelle. Irtisanomiset ovat usein paitsi irtisanotuille myös koko työyhteisölle kriisi. Marjo-Riitta Parzefall tarkastelee artikkelissaan sitä, millainen on irtisanomisten seurauksena psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta johtuva henkilökohtainen kriisi. Hän tarkastelee myös sitä, miten irtisanominen vaikuttaa irtisanottujen kollegoihin ja työyhteisöön. Myös organisaatiouudistus voi olla työyhteisölle kriisin paikka, erityisesti silloin kuin vanhat rakenteet kohtaavat työyhteisön uudet vaatimukset. Heidi Lavento ja Elisa Juholin tarkastelevat organisaatiouudistuksia mahdollisten työyhteisökriisien näkökulmasta. Empiirisessä artikkelissa tapauksena käytetään Tampereen kaupungin siirtymistä tilaaja-tuottajamalliin ja pormestariin vuosina 2002–2007.

Useammassa teemanumeron artikkelissa esiin nousee ajatus, että yhtäältä toimijuus ja toisaalta kohtaaminen ovat kriisissä avainasemassa. Hannele Seeck ja Heidi Lavento käsittelevät sitä, millaista toimijuutta kriisin hoidosta vastaavilta ryhmiltä vaaditaan, sekä soveltavat viime

aikoina paljon mielenkiintoa herättänyttä, jälkibyrokraattista organisoitumismallia kriisiryhmien toiminnan kuvaamiseen. Tapauksena he tarkastelevat Nokian vesikriisiä.

Hinta huonosta kriisien hoidosta on usein kova: vaarana on ihmishenkien menetyksen ja henkisen hädän lisäksi huhumylly, joka vaikeuttaa oikeiden tietojen pohjalta toimimista ja lisää ihmisten ahdinkoa. Kaiken kaikkiaan, jos viranomaiset hoitavat kriisit huonosti tai jättävät ne kokonaan hoitamatta, menettävät kansalaiset luottamuksen viranomaisia kohtaan, kuten muun muassa Tshernobylin ydinvoimalaonnettomuus osoitti⁵. Yritystoiminnassa kriisin puutteellinen hoito vie asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja markkinoiden luottamuksen ja saattaa vahingoittaa yrityskuvaa, kuten Sampo pankin ja Nokian Saksan Bochumin tehtaiden sulkemisesta seuranneet kohut viimeksi osoittivat. Kielteisen mediajulkisuuden kääntäminen vahvuudeksi on haastava tehtävä, erityisesti verkostoyhteiskunnan kontekstissa, jossa verkon kautta tiedot leviävät maailmanlaajuisesti nopeasti ja hallitsemattomasti. Pekka Aula tarkastelee artikkelissaan organisaation mainekriisiä nimenomaan sosiaalisen median kontekstissa, joka tuo organisaatioiden kriisinhallintaan tyystin uudenlaisen ulottuvuuden ja mekanismit.

Artikkelien lisäksi numerossa on kaksi kirja-arviota viimeaikaisista kriisejä koskevista teoksista. Johanna Sumiala arvioi Jokelan koulusurmien jälkeen tehdyn mutta edelleen valitettavan ajankohtaisen ”Koulusurmat mediassa” -teoksen, jossa paneudutaan mediaetiikkaan ja sen rajanvetoihin dramaattisen kriisin,

Jokelan koulussa tapahtuneen massamurhan yhteydessä. Mediaorganisaatiot ovat myös työorganisaatioita, ja kriisialueilla ja -tilanteissa organisaation työntekijät joutuvat toimimaan äärimmäisissä tilanteissa. Näyttää siltä, että pelisääntöjä niin toimittajien kuin uhrien suojelemiseenkin äärimmäisissä tilanteissa tarvitaan kipeästi. Minttu Tikka arvioi 2007 ilmestyneen ”Kriisit ja viestintä: yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa” -perusteoksen, jossa esitellään useita kriisijohtamisen ja viestinnän teorioita sekä analysoidaan näiden teorioiden ja mallien toimintaa Suomen suurimmissa siviilikriiseissä viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajalta.

Kriisijohtamista ja -viestintää ei ole mielekäästä erottaa toisistaan. Viestintä on keskeinen osa johtamista kriisitilanteissa, kuten Huhtala ja Hakala⁵ toteavat. Kriisijohtaminen on päätöksentekoa, ja sen perustana on ajankohtainen tilannekuva, joka perustuu uusimpiin tilannetietoihin. Mikäli uusinta tilannetietoa ei kriisistä vastavilla ole käytössään ja mikäli he eivät saa sitä viestittyä vaarassa oleville, on kriisinhoidossa vaikea onnistua. Tiedonkulku ja viestintä ovat pelastustoimen ohella avainasemassa onnistuneessa kriisinhoidossa. Timothy Coombs² huomauttaa, että usein unohdetaan kuitenkin se, että kriisitilanteissa täytyy muistaa viestiä myös koko omalle organisaatiolle asioiden tilasta. Seock toteaa, että viestinnässä tulisi huomioida viiden lähtökohtaisesti erilaisen ryhmän tiedontarpeet. Nämä viisi ryhmää ovat seuraavat: *uhrit* eli ne, joiden henkeä, terveyttä tai omaisuutta kriisi suoranaisesti vaarantaa; *uhrien omaiset*, jotka tarvitsevat tietoa läheisensä tilanteesta; *suuri yleisö*, joka haluaa tietää tilanteesta

yleisesti mutta ei ole itse kriisin uhreja tai uhrien omaisia; *oman organisaation jäsenet*; ja *sidosryhmät*. Näillä ryhmillä on lähtökohtaisesti erilaiset tiedontarpeet, mikä heijastuu suoraan viestintään ja johtamiseen. Nämä eri ryhmät tarvitsevat tietoa eri nopeudella, erilaisista sisällöistä ja eri viestintäkanavien välityksellä⁵.

Myöskään kriisijohtamista ja normaaliajan johtamista ei voi erottaa toisistaan. Normaaliajan johtaminen ja johtamiskulttuuri luo perustan kriisinajan johtamiselle. Kriisijohtamisessa on kuitenkin käytössä omia teorioita ja malleja, joiden avulla nimenomaan kriisitilannetta hahmotetaan ja siihen varaudutaan. Kriisijohtamisessa käytetään yleisesti *kolmen vaiheen mallia*: 1) varautuminen kriiseihin, 2) kriisitilanne ja 3) kriisin jälkeinen tilanne^{2,5}. Varautumisvaiheeseen sisältyy muun muassa kriisisuunnitelman tekeminen, henkilöiden valinta ja koulutus, kriisiviestintäjärjestelmän rakentaminen, kriisiportfolioon tekeminen sekä harjoitusten suunnittelu ja toteuttaminen². Kriisitilanteessa keskeistä on muun muassa suunnitelmien käyttöönotto, jatkuva tilannekuvan ylläpitäminen ja sen mukaan toimiminen sekä jatkuva vuorovaikutus sidosryhmien ja kriisin kohdanneiden kanssa. Kriisin kolmannessa vaiheessa on tärkeää arvioida kriisinajan toimintaa.

Steve Fink on esittänyt kriisijohtamisen *neljän vaiheen mallin*, jossa edellisten lisäksi painottuu ennakointi (engl. prodromal stage), joka tarkoittaa käytännössä kykyä tunnistaa vihjeitä potentiaalisesta kriisistä³. Finkin mukaan varoitussignaalit edeltävät tapahtumaa ja ne on syytä osata lukea. Finkin mallissa kriisi nähdään ensimmäistä kertaa pidempiaikaisena tapahtumasarjana. Kriisi ei vain tapahdu, se

kehittyy; sillä on akuutti vaihe, krooninen vaihe ja selkeä loppu³. Timothy Coombs huomauttaa, että kriisin eri vaiheet vaativat erilaista johtamista. Johtajan velvollisuudet kasvavat: proaktiivisuutta vaaditaan, sillä johtajan tulee osata tunnistaa ja lukea varoitussignaaleja.² Kriisinhallintaa eri organisaatioissa tarkasteltaessa onkin tärkeä selvittää, mitä kriiseistä vastaavan toimenkuvaan kuuluu. Toimenkuva on kovin erilainen, jos siihen sisältyy varoitussignaalien lukeminen ja ennakointi tai jos se tarkoittaa vain tilanteessa toimimista kriisin jo tapahduttua.

Kriisin eri vaiheet vaativat myös erilaisista viestintää^{2,12}. Kriisin akuutissa vaiheessa eri ryhmät tarvitsevat tietoa siitä, miten kriisi vaikuttaa heihin ja miten heidän tulee suojata itseään kriisiltä. Kriisin kroonistuessa tarvitaan viestintää siitä, mitä vielä tehdään ja täytyy tehdä. Kriisin loputtua tarvitaan usein muun muassa kriisin kokeneen organisaation maineen vahvistamista^{2,12}. Ian Mittroff kehitti *viiden vaiheen kriisijohtamismallin*^{2,8}, joka edellisten lisäksi sisältää aktiivisen uusien varoitussignaalien jatkuvan etsimisen. Malli korostaa siis entisestään ennaltaehkäisyä kriisijohtamisen tärkeänä tehtävänä. Mallissa korostuu myös oppiminen, sillä vaiheessa viisi (kriisin jälkeinen vaihe) organisaation jäsenet käyvät kriittisesti läpi tapahtuman ja yrittävät oppia siitä tietoisesti niin yksilö- kuin organisaatio-tasollakin⁸.

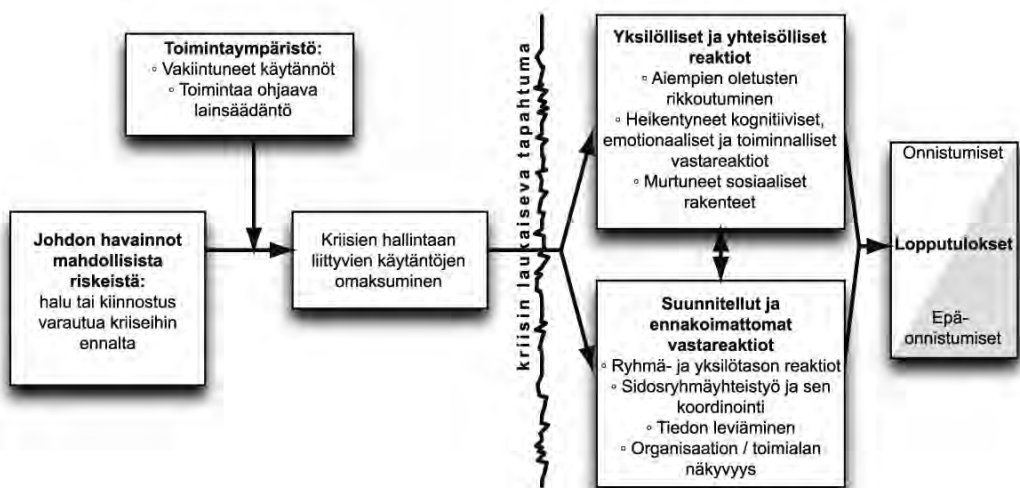
Julkisuudessa näkyy vain pieni osa organisaatioiden kriisijohtamisesta. Tehokas kriisijohtaminen on jatkuvaa, täysipäiväistä työtä! Tarkasteltaessa mallien kehitystä kolmen vaiheen mallista viiden vaiheen malliin voidaan havaita mallien välillä selviä eroja². Keskeisin ero on se,

että myöhemmissä malleissa korostuu vahvasti nimenomaan kriisien *ennaltaehkäisy*. Malleja erottaa myös se, kuvataan-ko niissä, miten kriisi etenee vai miten kriisijohtaminen etenee. Perspektiivi on kriisijohtamisessa vuosien varrella laajentunut omaa organisaatiota kohtaavista uhista, lähiympäristön ja läheisten yhteistyökumppaneiden potentiaalisten kriisien analysointiin ja arviointiin^{2,10}. Riskien analyysistä on tullut osa kriisijohtamista.

Mistä sitten tietää, onko kriisinajan toiminta ja johtaminen onnistunut vai epäonnistunut? Miten työorganisaatioissa voidaan arvioida kriisinajan toiminnan onnistumista? Käytän mielelläni Pearsonin ja Clairin⁹ kriisijohtamisen prosessimallia ja sen tarjoamaa viitekehystä niin siviilikriisien kuin työyhteisökriisien arviointiin. Vaikka se onkin tarkoitettu liikeorganisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnan arviointiin, soveltuu se mielestäni monilta osin myös siviilikriisien onnistumisen

arviointiin, sillä kuten aiemmin totesin, monet kriisin johtamiseen, organisointiin ja viestintään liittyvät kysymykset ovat samanlaisia julkisissa organisaatioissa ja järjestötoiminnassa kuin yksityisissä yrityksissäkin⁵. Pearsonin ja Clairin mukaan kriisien lopputulos ei ole vain joko onnistunut tai epäonnistunut. Sen sijaan he uskovat, että lopputulos on yhdistelmä eritasoisia onnistumisia ja epäonnistumisia. Mallin perusajatuksena on, että kriisin laajuuden, yhtäkkisyyden, tehtyjen päätöksiensä ja toimien määrän takia yksikään organisaatio ei voi vastata kriisiin tavalla, joka olisi täysin onnistunut tai epäonnistunut^{9,11}.

Pearsonin ja Clairin⁹ kehittämän prosessimallin mukaan (ks. kuvio 1) ennen kriisin laukaisevaa tapahtumaa johto arvioi, mitkä ovat potentiaalisia riskejä. Tähän vaikuttaa heidän kykynsä, halunsa ja kiinnostuksensa varautua ennakoita kriiseihin. Riskeihin varautumiseen vaikuttaa myös



Kuvio 1. Kriisijohtamisen prosessimalli. Lähde: Pearson & Clair 1998.

toimintaympäristö, esimerkiksi toimintaa ohjaava lainsäädäntö sekä vakiintuneet käytännöt. Kriisien varautumiskäytännöt omaksutaan ennen kriisiä ja niitä sovelletaan kriisissä. Itse kriisilanteessa vaikuttavat yhtäältä yksilölliset ja yhteisölliset reaktiot ja toisaalta suunnitellut ja ennakoimattomat vastareaktiot, niin yksilö- ja ryhmätaasoilla kuin muun muassa sidosryhmäyhteistyössä ja tiedon leviämässä. Nämä kaikki asiat vaikuttavat lopputulokseen, siihen, onnistutaanko kriisijohtamisessa. Kuitenkin, mikäli työyhteisön jäsenet eivät opi muuttamaan asenteitaan ja toimintatapaan toistuvat samat virheet seuraavassa kriisissä helposti^{2, 11}.

Kriisijohtamisen piirteet, joiden avulla onnistumista tai vastaavasti epäonnistumista

mitataan, ovat 1) varoitussignaalien havaitseminen, 2) kriisin leviäminen, 3) toiminnan jatkuvuus, 4) vaikutukset oppimiseen, 5) vaikutukset maineeseen, 6) resurssien saatavuus ja 7) päätöksenteko. Taulukossa 1 on esitetty Pearsonin ja Clairin malli⁹, jossa nämä ulottuvuudet on avattu ja suhteutettu siihen, miten asioiden suhteen onnistuttiin.

Käytän mallia tutkimuksessa arvioidessani kriisinajan toiminnan onnistumista soveltaen, siten että osoitan kunkin kriisijohtamisen piirteen osalta sen kohdan, johon tutkimusaineiston analyysin perusteella organisaatio sijoittuu. Tästä saa nopeasti yleiskuvan siitä, miten kriisinhoidossa onnistuttiin ja missä osa-alueissa oli eniten ongelmia. Tämä luo perustan kriisistä

Taulukko 1: Kriisijohtamisen arviointimalli: onnistuneen ja epäonnistuneen kriisijohtamisen piirteitä.

Kriisijohtamisen piirre	Epäonnistuneet lopputulokset	Välimaaston lopputulokset	Onnistuneet lopputulokset
1. Varoitussignaalien havaitseminen	Signaalit uhkaavasta kriisistä ohitetaan. Kriisi iskee organisaatioon yllätyksenä.	Signaalit potentiaalisesta kriisistä saavat organisaation valmiustilaan.	Signaalit havaitaan aikaisin ja organisaatio aloittaa asianmukaiset toimet.
2. Kriisin leviäminen	Kriisi leviää organisaation ulkopuolelle. Ulkoiset sidosryhmät tulevat kriisin osallisiksi.	Vahinko organisaation ulkopuolisille on vähäinen.	Merkittävimmit vaikutukset rajoittuvat organisaatioon. Kriisistä ei aiheudu kuolemantapauksia tai vahinkoa sidosryhmille.
3. Toiminnan jatkuminen	Kaikki organisaation toiminnot suljetaan.	Toiminta-alueet, joille kriisi on eniten vaikuttanut, suljetaan tilapäisesti. Vaikutukset palvelujen tuottamiselle ovat vähäiset.	Toiminta jatkuu normaalisti kriisin aikana ja jälkeen. Kriisillä ei ole vaikutuksia palvelujen tuottamiseen.
4. Vaikutukset oppimiseen	Kriisistä ei opi. Organisaatio tekee samat virheet vastaavien tilanteiden tapahtuessa.	Oppimista tapahtuu, mutta oppiminen on keskittynyt harvoin yksiköihin tai yksilöihin.	Organisaatio muuttaa toimintamallejaan kriisin seurauksena. Opittua hyödynnetään tulevien tilanteiden käsittelyssä.
5. Maineen hallinta	Organisaatio kärsii pitkäaikaiset negatiiviset jälkiseuraukset. Tehottoman kriisinhjonon takia yhteisö näkee organisaation petturina tai vihollisena.	Kriisin kielteiset vaikutukset ovat lyhyesti käsitellyt. Yhteisö näkee virheet kriisinhjonon piirteinä, mutta jatkaa palvelujen käyttämistä kuten normaalistikin.	Organisaation imago paranee tehokkaan kriisinhjonon takia. Organisaatio nähdään sankarillisena, huolehtivaisena, välittävänä ja itsekin olosuhteiden uhrina.
6. Resurssien saatavuus	Organisaatio kompuroi eteenpäin: resurssit kriisin kohtaamiseen puuttuvat.	Organisaatio kompuroi eteenpäin haalien kasaan omaa ja muiden antamaa ad hoc -tukea.	Organisaation ja ulkopuolisten sidosryhmien resurssit ovat valmiina käytettäväksi tarvitta viin toimiin.
7. Päätöksenteko	Päätökset tehdään hitaasti, sisäisiä ristiriitoja. Päätöksenteko ei perustu riittävään tietoon.	Päätökset tehdään hitaasti, organisaation ulkopuolisia jännitteitä.	Ajallaan ja asianmukaisesti tehdyt päätökset. Päätöksenteko perustuu faktoihin.

Lähde: Pearson & Clair 1998, ks. myös Seeck, Lavento & Hakala 2008.

oppimiselle, jotta seuraavan kriisin kohdassa ei samoja ongelmia tarvitse toistaa⁷. Tätä mallin sovellustapaa käytettiin muun muassa Nokian vesikriisin tutkimuksessa¹¹, ja sitä sovelletaan myös tässä teoksessa Seeckin ja Lavennon artikkelissa Nokian vesikriisistä. Seuraavaksi tarkastelen viimeaikaisia, erityyppisiä siviilikriisejä, Aasian hyökyaaltokatastrofia, Nokian vesikriisiä sekä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmia Pearsonin ja Clairin mallia soveltaen osoittaakseni, kuinka malli toimii. Vaikka oheiset tapaukset ovatkin siviilikriisejä, ovat ne samalla myös työyhteisökriisejä, sillä niissä työntekijät ja organisaatiot joutuvat työskentelemään aikapaineessa ja äärimmäisissä tilanteissa, joissa kysymys on ihmisten turvallisuudesta ja mahdollisesta selviämisestä. Vaikka selkeämmin työyhteisöjen kriiseiksi mielletyt tapahtumat, kuten irtisanomiset ja organisaatiomuutokset, ovat tämän teemanumeron ydin, on tärkeää muistaa, että isot siviilikriisit vaikuttavat myös työyhteisöihin, jotka joutuvat ne kohtaamaan. Tämän vuoksi sovellan Pearsonin ja Clairin arviointikehikkoa⁹ siviilikriisien onnistumisen arviointiin, jotta sen anti myös siviilikriisien hoitamisessa käy ilmeiseksi.

Arviointipiste 1: Varoitussignaalien havaitseminen

Aasian hyökyaaltokatastrofissa varoitussignaalit tulkittiin ulkoministeriön kriisikeskuksessa ensin nopeasti, mitä kuvastaa esimerkiksi kriisikeskuksen nopea avaaminen⁶. Tieto tilanteesta kulki organisaation sisällä ja eri organisaatioiden välillä aluksi kuitenkin hitaasti⁶. Myöskään sitä, että kyseessä oli suuri, suomalaisia koskeva kriisi, ei muutamaa poikkeusta lukuun

ottamatta ymmärretty ensimmäisten vuorokausien aikana. Sen sijaan ajateltiin, että kyseessä on suuri kansainvälinen, humanitaarinen kriisi⁶. Koko kriisiorganisaatioon kriisi iski laajuudessaan yllätyksenä⁶.

Nokian vesikriisissä puolestaan vesilaitos tulkitsi ensimmäisten varoitusmerkkien johtuvan normaaliin toimintaan liittyvistä ongelmista ja selitti signaalit malleilla, jotka olivat entuudestaan tunnettuja¹¹. Vesilaitos ei kuitenkaan ohittanut signaaleja, vaan työskenteli tiiviisti ongelman selvittämiseksi¹¹. Vesilaitoksen tiedotuksessa muulle organisaatiolle ei kuitenkaan ollut sisältöjä, jotka olisivat saaneet muun organisaation valmiustilaan. Kuntalaispalautteita, kuten puheluita ja verkkopalautteita seuraamalla ja analysoimalla olisi kenties kyetty havaitsemaan sekä varoitussignaalit että ongelmien mittakaava nopeammin¹¹.

Koulusurmista signaaleita oli tarjolla verkossa, mutta niihin ei osattu tarttua ajoissa. Kriisin aikaisesta tiedottamisesta voi kiittää osin aktiivisia kansalaisia. Myös viranomaiset reagoivat tilanteeseen nopeasti ja aloittivat asianmukaiset toimet: ensimmäiset poliisipartiot olivat paikalla sekä Jokelassa että Kauhajoella noin kymmenen minuuttia hälytyksen jälkeen⁴. Kriisin puhjettua kansalaiset jakoivat sekä tietoa että spekulatioita verkon välityksellä. Myös media käytti heitä lähteenään uutisoidessaan kouluammuskeluista⁴.

Arviointipiste 2: Kriisin leviäminen

Aasian hyökyaaltokatastrofissa kriisin laajuus ymmärrettiin vasta päivien kuluttua kansainvälisestäikin. Suomessa erityisenä haasteena olivat nimilistaongelmat: ih-

miset eivät saaneet tietoa ja varmuutta siitä, olivatko heidän läheisensä kriisissä osallisina⁶. Useat sidosryhmät tulivat kriisistä osallisiksi heti, kun esimerkiksi matkatoimistot menettivät henkilökuntaansa. Tunnekokemuksena ja järkytyksenä Aasian hyökyaaltokatastrofi yhdisti hetkellisesti paitsi suomalaiset myös ihmiset maailmanlaajuisestikin⁵.

Nokian vesikriisin leviämisen estämisessä ei onnistuttu. Kuntalaiset ja kunnan sidos- ja yhteistyöryhmät tulivat osallisiksi kriisistä, kun noin 6 000 ihmistä sairastui¹¹.

Vaikka molemmissa koulusurmissa poliisi pystyikin nopean toimintansa ansiosta sekä eristämään ammuskelualueet että estämään lisätuhojen synnyn, levisi kriisi koulujen ulkopuolelle syvänä emotionaalisenä reaktiona sekä suurena määränä uhkasoittoja, joissa uhattiin vastaavilla tapahtumilla muissa kouluissa. Paitsi viranomaiset myös monet muut sidosryhmät, kuten kirkko, tulivat osallisiksi tapahtumista⁴.

Arviointipiste 3: Toiminnan jatkuminen

Aasian hyökyaaltokatastrofissa toiminta katastrofialueella lakkasi täysin tsunamin tuhotessa kaiken pahimmin vaurioituneilla alueilla⁶. Alueet rakennettiin uudelleen, erityisesti Thaimaassa suhteellisen nopeasti. Sitä vastoin esimerkiksi Indonesiassa pahiten raunioituneita alueita on rakennettu uudelleen varsin hitaasti. Aasian hyökyaaltokatastrofi on maailmanhistorian suurimpia luonnonkatastrofeja kuolonuhrimäärän ja kriisin laajuudessa mitattuna, ja siitä toipuminen on pitkä prosessi myös katastrofia hoitaneissa työyhteisöissä yksilötasollakin.

Nokian vesikriisissä onnistuttiin hyvin kuntapalvelujen jatkuvuuden turvaami-

nessa. Esimerkiksi korvaavan veden jakelu pystytettiin järjestämään nopeasti¹¹.

Molemmissa koulusurmatapauksissa toiminta keskeytettiin surman kohteena olleessa koulussa, mutta toiminta jatkui väliaikaisissa tiloissa⁴. Tämä oli kuitenkin onnistunutta kriisin hoitoa, koska koulutyön jatkaminen välittömästi tiloissa, joissa massamurhan jäljet olivat selkeästi näkyvissä, olisi ollut traumaattista niin opilaille kuin muillekin yhteisön jäsenille.

Arviointipiste 4: Vaikutukset oppimiseen

Aasian hyökyaaltokatastrofi muutti muun muassa kriisijohtamisen ja -viestinnän malleja myös Suomessa sekä nopeutti tsunamivaroitusjärjestelmän rakentamista kriisialueella⁶. Kriisistä on opittu, sillä samat ongelmat eivät ole toistuneet ainakaan tsunamin jälkeisissä suomalaisissa kriiseissä, kuten kouluammuskelutapauksissa⁶.

Nokian vesikriisissä oppimistuloksia voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla toimintaa 23.4.2008 tapahtuneen laajemman putkirikon yhteydessä¹¹. Vaikka putkirikko osoittautui vaarattomaksi, osoitti se silti, että tiedonkulussa ja viestinnässä ympäristöterveydenhuollon, hallintokeskuksen sekä vesilaitoksen välillä on edelleen parantamisen varaa. Ulkoisen viestinnän tehostamisen merkitys oli kuitenkin ymmärretty¹¹.

Jokelan koulusurmasta oppiminen näkyi Kauhajoella entistä nopeampana toimintana⁴. Kauhajoella toimittiin pääsääntöisesti harjoitellun kriisitilanteen mallin mukaan, ja kriisijohtaminen onnistui hyvin⁴. Jokelaan verrattuna yksi isoimpia viestinnän muutoksia oli se, että poliisi organisoi tiedotuksen

lähelle kriisin tapahtumapaikkaa hyvin nopeasti⁴. Kauhajoella viestinnän strategiana oli useiden tiedotustilaisuuksien järjestäminen, jossa läsnä olivat useat viranomaistoimijat. Sitä vastoin Jokelan tapauksessa viestinnän johtaminen oli keskitetty tutkinnan yleisjohtoon⁴. Sekä Jokelan että Kauhajoen tapauksissa paikallisella tasolla kunnissa lähdettiin nopeasti liikkeelle valmiussuunnitelman mukaisesti: muun muassa tiedotettiin ja pyydettiin lisäapua⁴. Toisaalta voidaan kysyä, kuinka nopeasti – edelleenkin – on puututtu kouluampumisiin liittyviin perustavanlaatuisiin kysymyksiin, kuten aselain muutoksiin sekä nuorten pahoinvointiin ja mielenterveysongelmiin.

Arviointipiste 5: Maineenhallinta

Aasian hyökyaaltokatastrofin hoidossa erityisesti ulkoasiainministeriön tiedotus sai risuja kriisin hoitamisesta. Ylipäätään viestintää kritisoitiin mediassa ankarasti⁶. Sitä, kuinka pitkäaikaisia seurauksia tästä aiheutui ulkoasiainministeriön maineelle, on vaikea arvioida tarkasti. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että vaikutukset olivat ainoastaan lyhytaikaisia.

Nokian kaupungin maineenhallinta epäonnistui. Kielteistä julkisuutta tuli erityisesti siitä, ettei kaupunki noussut aktiivisemman toimijan rooliin¹¹. Tätä kuvastaa myös se, että Nokian vesikriisin johtoryhmän arviointiseminaarissa epäonnistumiseksi nimettiin ”mediasodan häviäminen”¹¹.

Jokelan ja Kauhajoen koulusurmista mainevahingoista eivät kärsineet tapahtumien kohteiksi joutuneet koulut tai tapahtumaa hoitaneet viranomaiset, vaan laajemmin Suomen maine hyvinvointiyh-

teiskuntana⁴. Kahden ensimmäisen päivän aikana Jokelan koulusurmista uutisoitiin lähes kuudessakymmenessä maassa⁴. Uutisointi oli vielä nopeampaa Kauhajoen kouluampumisten yhteydessä⁴. Voi vain kysyä, kuinka monessa muussa asiassa Suomi on ”saanut” maailman tiedotusvälineissä yhtä suurta näkyvyyttä kuin koulusurmien yhteydessä.

Arviointipiste 6: Resurssien saatavuus

Aasian hyökyaaltokatastrofin resurssit saatiin valmiuspäällikköorganisaatiolle pääministerin valtuutuksella ja hallitukselta saatiin hyväksyntä vasta jälkikäteen hallituksen kokoontuessa⁶.

Nokian kaupunki selvisi kriisistä haalimalla kasaan omaa ja sidosryhmiensä antamaa tilapäistukea. Myös monet sidosryhmät osallistuivat Nokian vesikriisin toimintaan alusta lähtien¹¹. Sidos- ja yhteistyöryhmien resursseja ei kriisitilanteessa kuitenkaan hyödynnetty tehokkaasti¹¹.

Jokelan ja Kauhajoen tapauksissa resurssoinnissa ei ollut mittavia ongelmia, vaikkakin Jokelan tapauksessa organisaatioiden keskinäisissä vastuukysymyksissä oli jonkinlaisia epäselvyyksiä ja tietokatkoksia⁴. Molemmat kriisit koskivat viranomaisten lisäksi erilaisia sidosryhmiä ja vapaaehtoisorganisaatioita alusta lähtien⁴. Valtio on antanut erityisapua koulusurmien jälkihoitotyölle, joka jatkuu edelleen.

Arviointipiste 7: Päätöksenteko

Päätöksenteosta Aasian hyökyaaltokatastrofissa vastasi kriisin toisesta päivästä alkaen valmiuspäällikköorganisaatio valtiosihteerin Risto Volasen johdolla. Tämä toimi hyvin.

Ainoa ongelma oli, että suurelle yleisölle ja medialle valmiuspäällikköorganisaatio oli entuudestaan vieras eikä sitä mielletty mediassa organisaatioksi vaan sen jäseniä haastateltiin erillisinä, omien työorganisaatioidensa edustajina eikä valmiuspäällikköorganisaation jäsenenä⁶.

Nokian ”vesiepidemiaryhmän päätöksenteko ei perustunut riittävään tietoon eikä todenmukaiseen tilannekuvaan¹¹. Myös laajennetun johtoryhmän päätöksenteko perustui aluksi puutteelliseen tilannekuvaan. Molempien kriisiryhmien toiminta oli tavoitteellista ja ryhmän jäsenet sitoutuivat yhteiseen päämäärään¹¹.

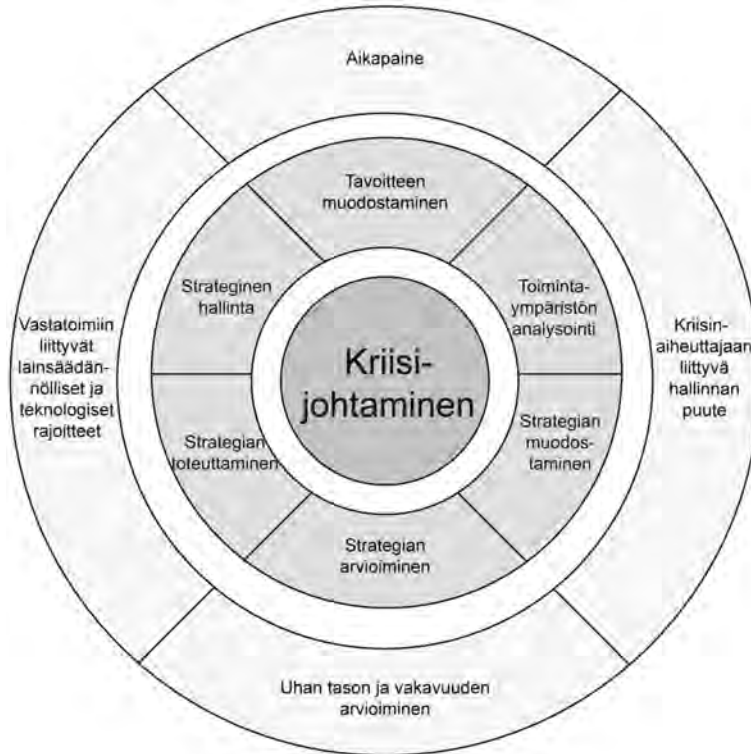
Tuusulan kunnassa käynnistyi valmiussuunnitelman mukainen kriisiorganisaatio välittömästi Jokelan koululla tapahtuneiden ampumisten jälkeen⁴. Kauhajoella oli Jokelan jälkeen harjoitettu vastaavan tilanteen varalle⁴. Jokelassa kunnan valmiusjohdon ja poliisin välinen viestintä ei toiminut ensimmäisenä päivänä, mikä vaikeutti kunnan johdon toimintaa. Myös kriisikeskuksen toimivaltaan liittyvät kysymykset aiheuttivat epäselvyyksiä⁴. Kauhajoen kaupungin ja Kauhajoen palvelualueiden oppilaitoksen kriisiorganisaation johdossa toimittiin pääasiassa harjoitellun kriisitilanteen mallin mukaisesti ja kriisijohtamisessa onnistuttiin hyvin⁴.

Pearsonin ja Clairin⁹ kriisin prosessijohtamisen arviointimallin perustella voi edellä kuvatulla tavalla arvioida kriisijohtamisen eri osa-alueita. Kuten sanottu, Pearson ja Clair korostavat, että mikään kriisin hoito ei ole täysin onnistunutta tai epäonnistunutta, vaan lopputulos on yhdistelmä eritasoisia onnistumisia ja epäonnistumisia¹⁰. Tarkoituksena on opia

kokemuksesta, jotta samanlaiset virheet eivät pääsisi toistumaan^{5, 8}.

Strateginen johtaminen on ollut Suomessakin yksi liikkeenjohdon ydinoppeja jo useita vuosikymmeniä¹⁰. Mitkä ovat strategisen johtamisen näkökulmasta kriisinajan keskeiset tehtävät? Strategisen johtamisen näkökulmasta kriisijohtamisessa on kuusi keskeistä tehtävää (Kuvio 2): 1) tavoitteen muodostaminen, 2) toimintaympäristön analyysi, 3) strategian muodostaminen, 4) strategian arviointi, 5) strategian toteuttaminen ja 6) strateginen hallinta. Jokaisella tehtävällä on kriisitilanteessa omat rajoituksensa: aikapaine rajoittaa tavoitteen muodostamista, kriisinaihetukseen liittyvä hallinnan puute rajoittaa toimintaympäristön analysoimista sekä strategian muodostamista. Kyky arvioida uhan tasoa ja vakavuutta vaikuttavat strategian arvioimiseen, ja vastatoimiin liittyvät lainsäädännölliset ja teknologiset rajoitteet rajaavat puolestaan mahdollisuuksia hallita ja toteuttaa strategiaa.

Viestinnän roolista osana kriisijohtamista on puhuttu viime aikoina paljon ja viestinnän merkitys ymmärretään yhä strategisemmaksi, mutta mikä sitten on kriisiviestinnän toimintafunktion rooli kriisiorganisaation osana? Tutkimusten mukaan tehokas viestintä kriiseissä vaatii organisaation oman viestintäkulttuurin tuekseen⁷. Ilman sitä kriisiviestintä ei onnistu erinomaisesti. Organisaation oma normaaliajan viestintäkulttuuri on siis merkittävä tekijä kriisinajan viestinnän onnistumista tarkasteltaessa. Toinen viestinnän onnistumiseen vaikuttava asia on Marran⁷ mukaan viestintäammattilaisten autonomia organisaatiossa. Viestinnän ammattilaisten tulee pystyä tekemään työtään siinä mielessä itsenäisesti, että kriisin



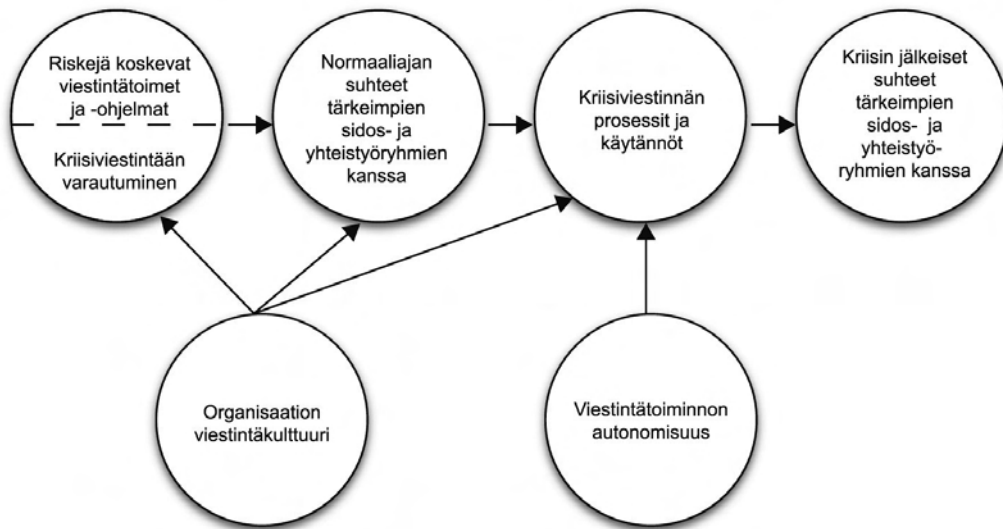
Kuvio 2: Kriisijohtamisen strategisen johtamisen näkökulmasta. Lähde: Burnett 1998; Seeck, Lavento & Hakala 2008.

tapahtuessa he tietävät heti omat tehtävänsä ja alkavat tehdä niitä, sen sijaan että odottavat muiden käskyjä kallista aikaa hukaten. Kriisitilanteessahan organisaatiolla on noin *tunti* aikaa tulla esiin julkisuuteen kertomaan, mitä on tapahtunut ja miten toimitaan, muuten uutistyhjiön täyttävät yleensä muut toimijat².

Kriisin iskiessä organisaatioon ensimmäisen reaktion tulisi olla nopea, paikansäpitävä ja johdonmukainen². Tämä asettaa paljon paineita kriisinhallinnasta vastaaville tahoille. He joutuvat vastaamaan kysymykseen, kuinka välittää yleisölle ensimmäiset tiedot tapahtumasta hyvin lyhyessä ajassa. Kriisiin varautumista aut-

taa, mikäli varautumissuunnittelu on tehty ajoissa ja tarvittavat luonnokset ja mallipohjat, samoin kuin median ja keskeisten sidosryhmien yhteystiedot, on koottu yhteen. Nopea vastareaktio kertoo, että organisaatio kontrolloi tilannetta ja että se on alkanut aktiivisesti toimia tilanteen korjaamiseksi^{2, 11}.

Nopeuden lisäksi annetun tiedon tulisi olla myös totuudenmukaista. Asianosaiset haluavat tietoa siitä, mitä on tapahtunut, miten asia vaikuttaa heihin ja miten he voivat suojautua mahdollisilta vahingoilta. Epäselvien tilanteiden ja aikapaineen takia saatetaan usein antaa myös virheellistä tai puutteellista tietoa. Mahdolliset virheet



Kuvio 3: Kriisiajan viestintämalli. Lähde: Marra 1998.

tuleekin korjata jälkikäteen. Kriisinhallinnan kannalta ristiriitaiset viestit ovat kielteisiä, sillä ne saavat organisaation viestinnän näyttämään epäjohtonmukaiselta. Jos kriisinhallinnasta vastaava ryhmä puhuu niin sanotusti yhdellä äänellä, antaa se yleisölle vaikutelman yhdenmukaisuudesta, vaikka kukin asiantuntija antaisikin lausuntoja omasta näkökulmastaan^{2, 11}. Viestinnän ammattilaisilla on usein tällaisessa tilanteessa tietoa asiantuntijalta toiselle välittävä ja organisoiva rooli eivätkä he siksi esiinny organisaation spokespersoneina eli puhemiehinä^{2, 11}.

Marran tutkimus osoittaa osaltaan, että normaalioloissa luodut ja vaikuttavat kulttuuriset, rakenteelliset ja toiminnalliset tekijät määrittävät paljolti kriisinhoidon onnistumista myös kriisitilanteissa. Siksi normaaliajan toiminnan tulee olla kunnossa ja kriisinajatoiminnan suunnittelu, varautuminen ja harjoittelu tulisi olla osa normaaliajan toimintaa. Ongel-

mia tulee takuulla, jos kriisinajan toimia aletaan ajatella ja kokeilla ensimmäistä kertaa vasta kriisin jo tapahduttua⁷.

Kriisijohtamisen ensisijaisena päämääränä on yleisen turvallisuuden takaaaminen. Toimet, jotka liittyvät organisaation maineenhallintaan tai taloudellisiin seuraamuksiin, ovat toissijaisia suhteessa yleisen turvallisuuden takaamiseen². ”Kriisinhallinnan varautumisvaiheen hyvinä käytäntöinä on nähty erilaisten luonnoksien ja mallipohjien tekeminen sekä lakisääteisten näkökulmien huomioon ottaminen jo varautumisvaiheessa¹¹. Hyviä käytäntöjä kriisin varautumisvaiheessa ovat ”1) valmiussuunnitelma, jota päivitetään vähintään vuosittain, 2) kriisin johtoryhmä, joka on kunnolla tehtävään koulutettu, 3) säännölliset harjoitukset (vähintään vuosittain), joilla testataan valmiussuunnitelman toimivuutta ja tiimin työskentelyä sekä 4) luonnokset ja mallipohjat kriisiviestintään liittyvistä

keskeisistä viestintätoimista, jotka on etukäteen hyväksytetty juristeilla (esim. tiedotteet, verkkosivut)^{2, 11}.

Huhtala ja Hakala⁵ esittävät ohjeita kriiseihin varautumiseen:

- Varmista, että kriisiviestinnän ohjeet ja suunnitelmat ovat ajan tasalla.
- Varmista säännöllisellä harjoittelulla ja uusien työntekijöiden koulutuksella, että kriisissä toiminta on mahdollisimman sujuvaa: uusia käytäntöjä ei voi oppia kriisin jo puhjettua, vaan ne on sisäistettävä harjoittelun ja koulutuksen avulla ennen kriisiä.
- Muotoile etukäteen valmiit kriisitiedote- ja verkkosivupohjat sekä yhteys-tietokortit.
- Testaa säännöllisesti teknisten välineiden ja viestintäkanavien toimivuus.
- Arvioi ja mitoitte välineiden ja kanavien kapasiteetti etukäteen.

Kuitenkin, mikäli työyhteisön jäsenet eivät opi muuttamaan asenteitaan, toimintatapojaan ja rakenteita, seuraavassa kriisissä samat virheet toistuvat helposti^{2, 11}.

Tämä *Työ ja ihminen* -erikoisnumero on tehty osana Helsingin Sanomain säätiön rahoittamaa ”Kriisit ja viestintä: Vertaileva tutkimus kriiseistä” -hanketta. Hanke on Työterveyslaitoksen Työyhteisöt ja organisaatiot -osaamiskeskuksen ja Helsingin yliopiston viestinnän tutkimuskeskuksen CRC:n yhteinen tutkimushanke. Tutkimushankkeen johtajana toimii dosentti, FT Hannele Seeck. Tutkimushanke on jaettu kolmeen osaan.

Ensimmäinen osa muodostui laajasta Nokian vesikriisiin liittyvästä tutkimuksesta vuonna 2008, jonka pohjalta julkaistiin Kuntaliiton kustantama teos ”Kriisijohta-

minen ja viestintä: Tapaus Nokian vesikriisi”¹¹. Tästä hankkeen osuudesta vastasivat dosentti FT Hannele Seeck ja Työterveyslaitos. Vastaavana tutkijana toimi VTM Heidi Lavento Työterveyslaitokselta ja tutkijana VTM Salli Hakala Helsingin yliopistosta.

Kriisit ja viestintä -hankkeen toisessa osassa vertaillaan tiedonkulkua ja viestintää tsunamin, Jokelan koulusurmien ja Nokian vesikriisin yhteydessä. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti verkkomedian toimintalogiikan muutokset kriisitilanteissa. Aineistoja tutkitaan toimijuuden, median kerrontatapojen sekä eri medioiden yhdentymisen näkökulmista. Kotimaisen mediatutkimuksen osalta tulokset julkistetaan Salli Hakalan toimittamassa *Media ja viestintä* -teemanumerossa seminaarissa toukokuussa 2009. Lisäksi hankkeen toisessa osassa julkaistiin Salli Hakalan kirjoittama ”Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa: Analyysi Jokelan ja Kauhajoen kriisien viestinnästä” -tutkimusraportti. Kriisit ja viestintä -hankkeen toisesta osasta vastaavat tutkija VTM Salli Hakala ja Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimuskeskus CRC.

Laman kolkuttaessa ovelle kriisijohtamismallien antia työyhteisöille ja työyhteisöviestinnälle tarkastellaan tässä *Työ ja ihminen* -erikoisnumerossa, jonka toimittamisesta vastaavat Hannele Seeck ja Työterveyslaitos.

Tutkimushankkeen kolmannessa osassa tarkastellaan kotimaisia kriisejä kansainvälisessä kontekstissa järjestämällä Helsingissä kansainvälinen konferenssi väkivallasta verkostoyhteiskunnassa marraskuussa 2009. Konferenssista vastaavat tutkija, FT Johanna Sumiala ja Helsingin yliopisto.

Teemanumeron aihe on ajankohtainen. Kriisijohtamisesta ja -viestinnästä on

tullut yhä tärkeämpää valtionhallinnossa, minkä osoittaa viestinnän sisällyttäminen valtion kriisijohtamismallien osaksi, Aasian hyökyaaltokatastrofin jälkimainingeissa. Kuntatasolla valmistellaan paraikaa uusia kriisiviestinnän ohjeita. Myös yritykset ovat nykyisin entistä tietoisempia riskien hallinnasta eli kriisien ennaltaehkäisystä. Ennakoinnin merkitys, eli varoitussignaa-

lien näkeminen, tulkinta ja niiden pohjalta kriisin ennaltaehkäisy onkin korostunut viime vuosien kriisijohtamisen teorioissa. Kysymys kuuluu, mitä kukin meistä voi tehdä organisaatio- ja yksilötasolla ehkäistäkseen kriisin syntymisen? Ennakointi on kriisijohtamisessa se osa-alue, josta emme mediasta juuri kuule, sillä syntymättömät kriisit eivät ylitä uutiskynnystä.

Kirjallisuus

1. Burnett J: A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review* 24 (1998) 4: 475–488.
2. Coombs WT: *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 2. painos. Sage, Los Angeles 2007.
3. Fink S: *Crisis Management: Planning for the inevitable*. AMACOM, New York 1986.
4. Hakala S: Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa: analyysi Jokelan ja Kauhajoen kriisien viestinnästä. *Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 2/2009*. Helsingin yliopisto, Helsinki 2009.
5. Huhtala H & Hakala S: *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Gaudeamus, Helsinki 2007.
6. Huhtala H, Hakala S, Laakso A, Falck A: *Tiedonkulkua ja viestintä Aasian hyökyaaltokatastrofissa*. VNK 7. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki 2005.
7. Marra FJ: Crisis Communication Plans: Poor Predictions of Excellent Crisis Public Relations. *Public Relations Review* 24 (1998) 4: 461–422.
8. Mitroff I: Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review* 36 (1994) 2: 101–113.
9. Pearson CM & Clair JA: Reframing Crisis Management. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 23 (1998) 1: 59–76.
10. Seeck H: *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki 2008.
11. Seeck H, Lavento H & Hakala S: *Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi*. ACTA 206, Suomen Kuntaliitto, Helsinki 2008.
12. Sturges DL: Communicating Through Crisis: A Strategy for organizational survival. *Management of Communication Quarterly* 7 (1994) 3: 297–316.

IRTISANOMINEN KRIISINÄ PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN NÄKÖKULMASTA

Marjo-Riitta Parzefall

Tarkoituksenmukaisista työvoiman supistamisista ja sen myötä kollektiivisista irtisanomisista on muutaman viimeisen vuoden aikana tullut lähes normaali käytäntö suomalaisessa työelämässä. Yksittäiselle työntekijälle ja työyhteisölle irtisanomiset kuitenkin tarkoittavat aina kriisiä, jonka luonnetta ja syvyyttä ei välttämättä organisaatioissa ymmärretä. Tarkastelen tässä katsauksessa irtisanomisia irtisanottujen, työnsä säilyttävien ja työyhteisön kriisinä psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Esitän, että psykologisen sopimuksen käsite auttaa ymmärtämään irtisanomisesta seuraavan kriisin luonteen sekä tukemaan sen kokevia.

► **Avainsanat:** irtisanominen, psykologinen sopimus, kriisi

Johdanto

Tarkoituksenmukaisesta työvoiman supistamisesta on muutaman viimeisen vuoden aikana tullut lähes normaali tehokkuuden parantamisen käytäntö suomalaisessa työelämässä ja yritysten toimintakulttuurissa^{18, 19}. Globaalin talouden paineessa jopa hyvin tuottavia yksiköjä ja tehtaita suljetaan ja toimintoja siirretään toisaalle tai strukturoidaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Yhä useammin tämä tarkoittaa myös työntekijöiden kollektiivisia irtisanomisia.

Yrityksien ja omistajien näkökulmasta tällaiset päätökset ovat perusteltuja ja välttämättömiä. Irtisanomisia, joiden taustalla vaikuttavat useat yrityskohtaiset, sektori-kohtaiset ja makroekonomiset syyt, ei enää nähdä samalla lailla stigmatisoivana tapahtumana kuin ehkä aikaisemmin¹⁹.

Vaikka suurin osa irtisanomisten vaikutuksia koskevista empiirisistä tutkimuksista on käsitelty niiden taloudellisia tai maineellisia vaikutuksia yrityksen näkökulmasta^{12, 18}, ovat useat kansainväliset ja

kotimaiset tutkimukset raportoineet irtisanomisten vaikutuksia myös työntekijöiden näkökulmasta^{4, 10, 16, 27, 28, 30, 31}. Yksittäisen työntekijän kannalta irtisanotuksi joutuminen, kollektiivisesti tai yksin, tarkoittaa lähes poikkeuksetta kriisiä, eli ”kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä” niin työsuhteesta kuin myös yksityiselämässä^{23, 38, 50}. Useimmiten irtisanominen yllättää uhrinsa ja eittämättä rikkoo työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen eli hiljaisen, molempien osapuolten velvollisuuksia koskevan ymmärryksen työsuhteesta, jonka varassa työn arki etenee^{15, 37, 56}. Myös niille työntekijöille, jotka säilyttävät työpaikkansa, irtisanomiset aiheuttavat usein kriisin^{34, 52}. Työyhteisössä tämä voi näkyä paitsi pelkona ja huolena tulevasta myös syyllisyytenä. Se voi vaikuttaa myös kielteisesti esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen, luottamukseen, motivaatioon ja luovuuteen^{2, 9, 10, 34, 39}. Organisaation ja työyhteisön tasolla työilmapiiri ja lopulta myös työn tuloksellisuus saattavat kärsiä⁴⁸. Irtisanomisista koituvaa kriisiä pidetäänkin kollektiivisia irtisanomisia koskevassa kirjallisuudessa ensisijaisena syynä siihen, että odotuksista huolimatta yritysten tuloksellisuus ja tehokkuus ei etenkään pidemmällä tähtäimellä toimintojen karsimisen tai uudelleenstrukturoidin myötä näytä kasvavan^{9, 18}.

Tarkoitukseni on tässä katsauksessa tarkastella irtisanomisia kriisinä irtisanottujen, irtisanovilla työpaikoilla työpaikkansa säilyttävien työntekijöiden ja työyhteisöjen näkökulmasta psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Aikaisempiin tutkimustuloksiin viitaten pohdin, miten irtisanotut saattavat kokea irtisanomisen ja sen jälkeisen ajan ja millaisia seurauksia

irtisanomisista on todettu olevan niin irtisanotuille kuin työpaikkansa säilyttävälle työntekijöille ja koko työyhteisölle. Tar kastelen myös, miten työnantaja voi tukea irtisanottuja ja työyhteisöä irtisanomisista johtuvassa kriisitilanteessa ja millaisia vaatimuksia se asettaa etenkin lähiesimiehille, jotka useimmiten joutuvat kohtaamaan irtisanotun työntekijän työnantajan edustajana. Esitän, että psykologisen sopimuksen käsite auttaa ymmärtämään irtisanomisista seuraavan kriisin luonteen sekä tukemaan kriisin kokevia.

Psykologisen sopimuksen käsite

Psykologisen sopimuksen käsitteellä tarkoitetaan työntekijöiden itselleen omaksumien ja heidän aikaisempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostama kokonaisuutta siitä, millaisia velvollisuuksia heillä on työnantajaansa kohtaan ja mitä heillä on oikeus saada vastineeksi näiden velvollisuuksien täyttämistä ja hoitamisesta^{13, 42}. Psykologinen sopimus on yksilöllinen ja subjektiivinen, ja sen sisältämät uskomukset ovat suurelta osin kirjoittamattomia ja julkilausumattomia⁴⁴. Tämä tarkoittaa sitä, että psykologinen sopimus kuvaa hiljaista ymmärrystä työsuhteen arjesta ja sen osapuolten tehtävistä ja rooleista. Psykologinen sopimus on siis pohjimmiltaan mentaalinen malli eli skeema työsuhteesta, jossa sopimuksen molempien osapuolten on mahdollista luottaa toisiinsa ja jonka myötä työn arki sujuu ilman jatkuvaa neuvottelua^{13, 36, 45}.

Psykologinen sopimus perustuu uni-versaaliksi kutsuttuun vastavuoroisuuden normiin, jonka mukaan kohtelemme toi-

sia samoin kuin he kohtelevat meitä^{13, 44}. Työsuhde voidaan toisin sanoen kuvata vaihtosuhteeksi, jossa molemmat osapuolet yrittävät siihen kontribuoida ja siitä hyötymällä säilyttämään kumpaakin tyydyttävän tasapainon, koska se sitten sopimuksen transaktionaalisia tai relationaalisia elementtejä⁴⁴.

Transaktionaalisilla elementeillä viitataan selkeästi taloudellisiin ja mitattaviin elementteihin, kuten palkkaan, työaikaan ja luontaisuuksiin. Transaktionaalisesti painottunutta sopimusta kuvaa usein myös lyhytjänteisyys ja joustavuus. Relationaaliset elementit kattavat puolestaan suhteen laadulliset aspektit, kuten luottamuksen, sitoutumisen ja arvostuksen. Relationaalisesti painottuva sopimus sisältää myös oletuksen työsuhteen pysyvyydestä. Olipa kysymys sitten relationaalisesti tai transaktionaalisesti painottuneesta sopimuksesta, työntekijä velvoittaa työnantajansa omalla panoksellaan, ja työnantajan vastavuoroinen kontribuutio puolestaan taas velvoittaa työntekijän. Vastavuoroisuuden kehä on syntynyt¹³.

Perinteisesti relationaalista luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa psykologista sopimusta on pidetty tavoiteltavana perustana työsuhteelle⁴⁴. Viime aikoina jotkut tutkijat ovat kuitenkin esittäneet, että työmarkkinoilla vallitseva yleinen psykologinen sopimus olisi muuttumassa relationaalisesta transaktionaaliseksi^{44, 46}. Sen myötä työsuhteessa korostuisivat siis taloudelliset elementit, ekonominen vaihto ja joustavuus. Työsuhdetta ei myöskään kuvaisi pitkäaikainen sitoutuminen. Toisaalta on esitetty, että ”uusi” psykologinen sopimus voisi olla luonteeltaan tasapainotettu ja sisältää yhteisen sitoutumisen niin jatkuvaan kehittymiseen kuin joustavu-

teen^{1, 46}. Toisin sanoen siinä olisi mukana niin relationaalisia kuin transaktionaalisia elementtejä tasapainotettuna siten, että sopimus olisi sekä työntekijälle että työnantajalle oikeudenmukainen ja reilu.

Suomalaisessa keskustelussa Alasoini on esittänyt, että työnantaja voisi esimerkiksi tarjota uudenlaista muutosturvaa takaamalla työntekijöille mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen haasteellisten työtehtävien ja koulutuksen kautta¹. Työntekijät puolestaan olisivat valmiita joustoihin ja lyhytaikaisiin sopimuksiin, ja heidän valmiutensa liikkua työstä toiseen olisi suurempi. Suomalaisten psykologinen sopimus olisi siis muuttumassa tasapainotetuksi.

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa jompikumpi sopimuksen osapuolista – yleisemmin työnantaja – ei täytä omia sopimuksen mukaisia velvollisuuksiaan eikä toimi toisen osapuolen odottamalla tavalla⁴⁴. Tällaisessa tilanteessa työn arki ei sujukaan työntekijän psykologisen sopimuksen mukaisesti. Työntekijä hämmentyy ja joutuu aktiivisesti ymmärtämään ja etsimään selitystä tilanteelle^{36, 44}. Tällainen tilanne voi esimerkiksi syntyä, jos odotettua palkankorotusta ei tulekaan tai koulutukseen osallistumisen jälkeen työtehtävät eivät muutukaan haastavimmiksi. Pahimmillaan tämä odotusten ja lupauksen vastaisesti toimiminen voi tarkoittaa ”kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä” – eli kriisiä²³.

Psykologisen sopimuksen teoria esittää, että sopimuksen rikkoutuminen johtaa negatiivisiin muutoksiin työntekijöiden tunne-elämässä, asenteissa ja käyttäytymisessä^{44, 57}. Kun odotukset ja lupaukset eivät täyty, ovat työntekijät luonnollisesti suuttuneita ja pettyneitä, jopa vihaisia^{13, 36}.

Hiljattain julkaistun meta-analyysin tulokset sopimuksen rikkomisen seurauksista ovat teorian mukaisia ja varmistavat useiden yksittäisten tutkimusten tulokset: rikkomisen myötä muun muassa työntekijän luottamus, sitoutuminen, alaiskäyttäytyminen, työtyytyväisyys ja työsuoritukset heikkenevät ja alenevat⁵⁷.

Useat tutkijat ovat viime aikoina korostaneet, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen tulisi nähdä prosessina, jonka yksittäisen velvollisuuden täyttämättä jättäminen voi sysäistä alkuun ja jossa työntekijän tunteet, asenteet ja käyttäytyminen nivoutuvat osaksi yritystä ymmärtää mentaalisen mallin vastainen tilanne ja löytää siihen ratkaisu^{13, 36, 45}. Esimerkiksi irtisanomisten yhteydessä psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ei siis vain viittaa työsuhteen päättämiseen yksittäisenä tekona, vaan myös jo sitä edeltäneeseen aikaan ja siihen, miten tilanne hoidetaan ja millaista tukea irtisanottu työntekijä irtisanomisen jälkeen saa.

Vaikka psykologisen sopimuksen käsitettä käytetään ensisijaisesti kuvaamaan ja selittämään yksilön näkökulmaa, on Denise Rousseau – psykologisen sopimuksen teorian uranuurtaja – esittänyt, että psykologista sopimusta voidaan myös tarkastella metatasolla⁴⁴. Tällainen metatason psykologinen sopimus tai sosiaalinen sopimus viittaa tietyn yksikön tai organisaation jäsenten jakamaan ymmärrykseen työsuhteesta ja siihen kuuluvista odotuksista, lupauksista ja velvollisuuksista kyseisessä yksikössä tai organisaatiossa. Yhteisenä ymmärryksenä ja jaettuna käsityksenä työpaikan vastavuoroisuuden normista ja kulttuurista se liittyy myös läheisesti sosiaalisen pääoman käsitteeseen ja etenkin sen relationaaliseen komponenttiin

ja määrittää näin työyhteisön jäsenten välisten suhteiden laatua^{5, 30}.

Irtisanominen irtisanotun työntekijän kriisinä

Irtisanomisen myötä koko psykologisen sopimuksen perusta – työsuhde – katkeaa, ja sen myötä kaikki tulevaisuuteen ulottuvat tai tulevaisuudessa täyttymistään odottavat lupaukset jäävät lunastamatta¹⁵. Niiden lupauksen varaan on useimmiten rakennettu paljon niin työ- kuin yksityiselämässäkkin. Työntekijä on tilanteessa, jossa vanhat toimintamallit eivät päde ja jossa hän ei tiedä, miten toimia. Tulevaisuus näyttää epävarmalta. Irtisanotuksi joutumisen voidaankin katsoa olevan yksi elämän traumaattisimmista tapahtumista³⁸. Hirchowitziä mukaillen Saarelma-Thiel esittää, että irtisanomisia voi verrata läheisen menetykseen liittyvään kokemukseen, ja siitä selviytyminen vaatii oman prosessinsa sokkeineen, epäjärjestyksen tiloineen ja arviointivaiheineen⁴⁸.

Irtisanottujen työntekijöiden kokemuksista on lopulta melko vähän empiiristä tutkimusta. Olemassa olevissa akateemisissa tutkimuksissa irtisanottujen asenteiden niin entisiä kuin tulevia työnantaja kohtaan on raportoitu olevan kielteisiä tai vähintäänkin epäluuloisia⁵ (Taulukko 1). Kahdeksan suomalaisen irtisanotun kertomuksen raportoineet Poijula ja Ahonen toteavat, että irtisanomiset aiheuttavat poikkeuksetta paitsi henkisen ja fyysisen väsymisen myös työnantajaan kohdistuvan negatiivisen reaktion³⁸. Sekä Macky että Pugh, Scarlicki ja Passell ovat puolestaan tutkimuksessaan osoittaneet, että irtisano-

tut suhtautuvat kyynisesti ja varauksellisesti seuraavaan työnantajaansa ja heidän on vaikea rakentaa luottamusta^{32,42}. Psykologisen sopimuksen uudelleenrakentaminen ja toiminta kuitenkin edellyttäisivät luottamusta sopimuksen toiseen osapuoleen.

Feldman kollegoineen on todennut, että etenkin esimiesasemista irtisanotut työllistyvät usein entisiä asemiaan huonompiin asemiin ja että tämän alityöllistymisen seurauksena heidän asenteensa uusia työnantajia kohtaan ovat ennakkoluuloiset ja negatiiviset^{16,17}. Myös ansiotaso saattaa laskea, kun työntekijä työllistyy irtisanomisen jälkeen uudelleen¹⁴. Lindin, Greenbergin, Scottin ja

Welchansin tutkimuksessa irtisanotut työntekijät harkitsivat haastavansa entisen työnantajansa oikeuteen irtisanomisten vuoksi³¹. Greenglass ja Burke puolestaan raportoivat irtisanottujen itsetunnon kärsineen, yleisen terveydentilan laskeneen ja avioliitto-ongelmien määrän kasvaneen irtisanotuksi joutumisen jälkeen²².

Irtisanottujen näkökulmasta toteutetut tutkimukset siis osoittavat, että irtisanomiset vaikuttavat kielteisesti irtisanottujen asenteisiin, käyttäytymiseen ja terveyteen. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen voidaan nähdä selittävänä mekanismina^{15,39}. Psykologisen sopimuksen teorian mukaan kaltoin kohdeltu vastapuoli

Taulukko 1. Irtisanomisten vaikutukset irtisanotuille, työnsä säilyttäneille ja työyhteisöille. Akateemisia tutkimustuloksia vuosilta 1997–2007.

Irtisanotut		Työnsä säilyttäneet & työyhteisö	
Lind et al. 2000	Entisen työnantajan haastaminen oikeuteen	Kivimäki et al. 2000; 2007; Vahtera et al. 2004	Lisääntynyt stressi, sairaspöissaolot ja kuolleisuus sydän- ja verisuonitauteihin
Pugh et al. 2003; Macky 2004	Heikentynyt luottamus, kyynisyys	Järvensivu, 2007; Virick et al. 2007	Työmäärän ja kiireen kasvu
Greenglass & Burke 2001	Heikentynyt terveydentila ja itsetunto, henkilökohtaiset ongelmat	Mishra & Spreitzer, 1998; Bocker et al. 2004; Joensivu, 2006	Kielteiset seuraukset luottamukseen, sitoutumiseen, oikeudenmukaisuuden kokemukseen, työsuorituksiin ja hyvinvointiin
Feldman et al. 2002; 2002	Kielteiset vaikutukset urakehitykseen	Virick et al. 2007	Huonontunut työ- ja perhe-elämän tasapaino
Dolan et al. 2002	Kielteiset vaikutukset tuloihin	Amabile et al. 1999; Probst et al. 2007	Kielteinen vaikutus luovuuteen
		Sverke et al 2002	Ei vaikutusta työtehoon
		Appelbaum et al. 1997; Gandolfi & Neck 2005	Kielteinen vaikutus työtehoon
		Cambell- Jamison et al. 2001	Epäoikeudenmukaisuus, kielteiset tunteet
		Flanagan & O'Shaughnessy 2005	Kielteinen vaikutus maineeseen

pyrkii ensisijaisesti hakemaan selitystä ja ymmärtämään toisen käyttäytymisen syitä jatkaakseen entisen mentaalisen mallin mukaisesti tai korjatakseen rikkoutuneen mentaalisen mallinsa^{36, 45}. Kun tilanne on liian vaikea tai se ei korjaudu, kuten irtisanomistilanteissa, pyrkii hän ilmaisemaan tyytymättömyytensä ja tasapainottamaan sopimuksen vastavuoroisuuden normin mukaisesti. Tämä puolestaan näkyy negatiivisina muutoksina asenteissa ja käyttäytymisessä^{44, 58}.

Irtisanomiset työnsä säilyttävien kriisinä

Irtisanomisten yhteydessä voidaan todeta, että organisaatiomuutos kriisiyttää sen kokevat henkilöt, vaikka organisaatio ei olisikaan kriisissä⁴⁸. Edwards, Rust, McKinley ja Moon ovat esittäneet, että kollegoiden irtisanominen koetaan yleisenä työntekijöiden oikeuksien rikkomisena ja työnantajan velvollisuuksien välttämisenä¹⁵. Irtisanomisten myötä työyhteisössä on siis todennäköisesti paljon ihmisiä, joiden psykologiset sopimukset ovat saaneet kolhun tai rikkoutuneet. Lisäksi ylimenovaihe, jolloin irtisanotut ja jäljelle jääneet työntekijät työskentelevät vielä yhdessä, voi hämmentää ihmissuhteita ja heikentää työtehoa^{26, 48}. Toisin sanoen irtisanomiset eivät riko vain irtisanottujen psykologisia sopimuksia vaan vaikuttavat kielteisesti työyhteisön jaettuun metatason psykologiseen sopimukseen sekä sen yksittäisten jäsenten psykologisiin sopimuksiin.

Irtisanovassa yrityksessä työpaikkansa säilyttäneiden työntekijöiden asenne- ja käyttäytymismuutoksia kuvataan usein termillä 'survivor syndrome', jonka oirei-

siin kuuluvat muun muassa lisääntynyt pelko, huoli, epäoikeudenmukaisuuden kokeminen ja syyllisyyden tunne^{4, 8, 11}. Myös työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus kärsii^{26, 34}. 'Survivor syndromesta' on olemassa kattavaa empiiristä näyttöä (Taulukko 1). Esimerkiksi Brockner kollegoineen on osoittanut pitkittäistutkimuksissaan ja kokeellisissa tutkimuksissaan, että irtisanomiset vaikuttavat kielteisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen^{9, 10}. Useat kansainväliset tutkimukset ovat myös raportoineet työntekijöiden stressitason nousseen ja sairaslomien määrän lisääntyneen^{22, 27}.

Suomen kontekstissa Kivimäki ja Vahtera kollegoineen ovat puolestaan havainneet, että irtisanomisten seurauksena jäljelle jääneen henkilöstön terveys kärsii^{28, 29, 51}. Irtisanomisia työpaikallaan kokeneiden sairauspoissaolot, psyykelääkkeiden käyttö ja kuolleisuus sydän- ja verisuonitauteihin olivat suurempia verrattuna työntekijöihin, joiden työpaikalla ei irtisanomisia ollut toteutettu. Virick, Lilly ja Casper osoittivat omassa tutkimuksessaan, että irtisanoneilla työpaikoilla työntekijät kokivat, että heidän työmääränsä olivat kasvaneet⁵². Kasvaneet työpaineet puolestaan johtivat vaikeuksiin työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Tästä seurasi myös, että työntekijöiden työtyytyväisyys oli alhainen.

Vaikka irtisanovien yritysten tuloksellisuudesta on olemassa paljon tutkimusta⁸, on työpaikkansa säilyttäneiden työntekijöiden työtehoa tutkittu melko vähän. Näiden tutkimusten tulokset eivät ole yksiselitteisiä^{20, 27, 49}. Osittain tämä saattaa johtua siitä, että yksittäisen työntekijän työn tehoa ja tuloksellisuutta on vaikea tutkia ja mitata ainakaan siten, että luotettavia vertailuja voitaisiin tehdä. Probs-

tin ja hänen kollegoidensa kokeellisessa tutkimuksessa tehdyn työn määrä kasvoi mutta sen laatu heikkeni irtisanomisuhan alla verrokkiryhmään verrattuna^{40, 41}. Työntekijät kiinnittivät myös vähemmän huomiota työturvallisuuteen työskennellessään irtisanomisuhan alla. Brockner kollegoineen osoitti poikkileikkaustutkimuksessaan amerikkalaisessa rahoitusalan firmassa, että irtisanomisilla oli kielteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin kuukausi työpaikalla tapahtuneiden irtisanomisten jälkeen⁹. Alentunut hyvinvointi puolestaan vaikutti kielteisesti esimiesten tekemiin arvioihin työntekijöiden työsuorituksista. Samansuuntaisiin tuloksiin ovat tulleet myös Appelbaum kollegoineen sekä Gandolfi ja Neck^{4, 20}.

Sverke, Hellgren ja Naswall sen sijaan toteavat meta-analyysissään, että työn epävakaudesta ja epävarmuudesta ei ole merkittävää vaikutusta työn tuloksellisuuteen⁴⁹. On myös esitetty, että jäljelle jääneet työntekijät yrittävät pelon ja huolen seurauksena hoitaa tehtävänsä huolellisesti välttääkseen irtisanottujen kohtalon²⁷. Siksi heidän työtehonsa on ainakin vähän aikaa yhtä korkealla tai jopa korkeammalla kuin ennen irtisanomisia. Pidemmällä aikavälillä huoli, stressi, heikkentynyt sitoutuminen ja luottamus työnantajaan saattaa kuitenkin näkyä heikkenevinä työsuorituksina.

Työn tuloksellisuuteen liittyen Amabilen ja Contin sekä Probstin ja hänen kollegoidensa mukaan työntekijöiden luovuus ja rohkeus innovaatiota synnyttäviin irtiottoihin laskee irtisanomisten myötä^{2, 39}. Toisin sanoen työntekijät pysyvät tutussa ja turvallisessa ja pyrkivät välttämään riskejä. Zatzick ja Iverson ovat puolestaan todenneet yli 3 000 kanada-

laista yritystä kattavassa analyysissään, että irtisanomisten vaikutukset yrityksen tulokseen olivat kielteisimmät niissä yrityksissä, joissa työnantaja oli aikaisemmin henkilöstöhallinnan toimillaan tukenut työntekijöiden yrityskohtaisen tiedon ja osaamisen kehittämistä ja kartuttamista⁵⁶. On todennäköistä, että sellaisissa yrityksissä työnantaja on myös erityisen riippuvainen työntekijöiden motivaatiosta, sitoutumisesta ja halukkuudesta panostaa työhönsä. Zatzick ja Iverson kuitenkin toteavat, että irtisanomisten aikana jatkettujen investointien jäljelle jäävään henkilökuntaan olivat työnantajan eduksi, sillä ne valoivat tulevaisuuden uskoa henkilökuntaan.

Irtisanomiset työyhteisön kriisinä

Kuten Reynolds, Fisher ja White toteavat, irtisanomiset vaikuttavat aina työprosesseihin ja työn organisointiin – useimmiten paljon uskottua dramaattisemmin⁴³. Irtisanomisten väistämätön lopputulos on, että niiden jälkeen pienemmällä työvoimalla tehdään enemmän tai sama määrä töitä kuin aikaisemmin. Lisäksi usein unohdetaan sosiaalisen pääoman ja oppivan organisaation näkökulma: organisaatio koostuu sosiaalisista verkostoista, joissa oppiminen tapahtuu. Weick on esittänyt, että organisaation oppimista voidaan tarkastella niin yksilöllisenä kuin kollektiivisena oppimisena⁵⁴. Yksilötason oppimisen lisäksi oppimista tapahtuu paitsi intersubjektiivisella tasolla ryhmän jäsenten muodostamana yhteisenä ymmärryksenä myös geneerisellä tasolla organisaation tallentamana tietona sekä

ekstrasubjektiivisena makrotason ilmiönä, jolla viitataan muun muassa jaettuun organisaatiokulttuuriin ja normeihin.

Verkostonäkökulman korostuessa nousevat keskeiseen asemaan verkoston jäsenten ja eri verkostojen väliset suhteet ja linkit, jotka mahdollistavat kollektiivisen oppimisen ja yhteisen ymmärryksen kehittymisen nimenomaan organisaation kulttuurina ja hiljaisina normeina. Yhden henkilön poistuminen voi jättää ison aukon useaan verkostoon ja haitata verkostojen jäsenten työskentelyä ryhmätasolla. Irtisanomisten aiheuttamat linkkien katkaisut ja suhteiden rikkoutuminen saattaa erottaa kokonaisia verkostoja toisistaan kauaskantoisin seurauksin^{5, 38, 44}. Jos työyhteisössä vallitsee vielä yleinen epävarmuus ja huoli, on myös todennäköistä, että työntekijät ovat vetäytyneitä, keskinäinen tuki vähenee ja kateus, kilpailu ja itsekkyyks lisääntyvät²⁶. Voidaankin todeta, että työyhteisön metatason psykologinen sopimus on rikkoutunut. Tällaisessa tilanteessa edellytykset etenkin geneeriselle ja kollektiiviselle ”ekstrasubjektiivisille” oppimisille heikkenevät.

Irtisanomisten vaikutuksia pohdittaessa on myös muistettava, että irtisanomiset eivät ole vain organisaation sisällä pysyvä ilmiö. Kuten useat suomalaisetkin esimerkit ovat näyttäneet, irtisanomiset saattavat johtaa vilkkaaseen mediakeskusteluun. Vaikka irtisanottaessa odotuksena on, että toimenpiteellä olisi positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen ja siten myös sen maineeseen, useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että irtisanomisten vaikutus maineeseen on kielteinen. Esimerkiksi Flanagan ja O’Shaughnessy toteavat kattavassa analyysissään amerikkalaisista Fortune-listatuista yrityksistä, että irtisanomiset vaikuttivat negatiivisesti yritys-

ten maineeseen riippumatta siitä, oliko kysymyksessä menestyvä tai vähemmän menestyvä tai iso tai pieni yritys¹⁸.

Negatiivinen median huomio ja maine voi herättää ja säikäyttää yrityksen työntekijät ja vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja moraaliinsa. Bastien, Hostager ja Miles puolestaan ovat osoittaneet, että irtisanovat yritykset eivät ole houkuttelevia työnantajia työnhakijoiden näkökulmasta ja että irtisanomisilla on myös kielteinen vaikutus asiakkaiden näkemyksiin yrityksestä⁶. Tässäkin on tavallaan kysymys psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta: yhteistyökumppani ei toimikaan pelisääntöjen mukaisesti.

Apua kriisitilanteessa

Yllä esitellyt tutkimustulokset osoittavat, että irtisanomisia voidaan syystä kuvata niin yksilön kuin työyhteisön kriisiksi psykologisen sopimuksen käsitteen kautta. Irtisanottaessa psykologinen sopimus rikkoutuu. Saarelma-Thiel kuitenkin muistuttaa, että kriisi prosessina sisältää sekä uhkan että mahdollisuuden⁴⁸. Esimerkiksi kiinan kielessä sana kriisi voi tarkoittaa joko uhkaa tai mahdollisuutta ja kreikan kielessä sillä puolestaan viitataan ratkaisuun. Se, muodostuuko kriisistä sen kokeneelle henkilölle katastrofi vai jollakin tapaa puhdistava kokemus tai selviytymistarina, riippuu paljolti siitä, miten hän kokee saavansa tukea ja ymmärrystä hädässään²³. Samalla tavoin kuin yksilö, myös työyhteisö tarvitsee merkittävän muutoksen aikana ja mahdollisen kriisin uhatessa tukea ja ymmärrystä.

Huhtala ja Hakala ovat todenneet suomalaisia siviilikriisejä tarkastellessaan,

että kriisitilanteen hallinnassa keskeisintä on se, miten eri toimijat kohtaavat sen hoidossa²³. Kohtaaminen on Huhtalan ja Hakalan mukaan kuulluksi ja ymmärretyksi tulemista ja ennen kaikkea tiedontarpeen täyttymistä. Vaikka siviilikriisien hallinta ja johtaminen onkin oma lajinsa, samaa kohtaamisen periaatetta voi soveltaa työntekijän ja työyhteisön tukemisessa kriisissä tai sen uhatessa. Useimmissa isoissa organisaatioissa on siihen jo henkilöstöhallinnon puolesta valmiuksia. Henkilöstöhallinnan asiantuntijoiden tehtäviin kuuluu toimia organisaation nykyisen ja toivotun kunnon arvioijana sekä tarjota tukea ja koulutusta työntekijöille ja työyhteisölle²⁴. Lähimmät esimiehet, jotka ovat todennäköisimmin eniten kontaktissa niin irtisanottujen kuin heidän työtovereidensa kanssa, ovat oleellisia organisaation kriisityöntekijöitä ja psykologisen sopimuksen tulkkajia¹³. Pienemmissä yrityksissä vastuu luonnollisesti kasautuu pienemmälle joukolle tai muutamalle esimiehelle, joiden omakin työtilanne saattaa olla vaakalaudalla.

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen tarkoittaa sitä, että yksilön toiminta ei voi enää jatkua entisen mentaalisen mallin mukaisesti¹³. Tällaisessa tilanteessa on ensisijaista, että tilannetta selitetään yrityksen puolesta aktiivisesti ja ollaan läsnä ja valmiita kohtamaan kriisin eri osapuolet. Oikeudenmukaisuuden tunteen säilyminen tai ainakin sen säilyttämiseen pyrkiminen on tärkeää niin irtisanottujen kuin muiden työntekijöiden näkökulmasta. Ylimmän johdon ja lähimpien esimiesten aloitteellinen, nopea, rehellinen ja oikein ajoitettu kommunikaatio ja viestintä niin henkilöstölle kuin muillekin sidosryhmille on keskeistä^{13, 38, 48}.

Esimerkiksi Patient ja Scarlicki ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että lähimmille esimiehille tarjottu kommunikoinnin koulutus on auttanut heitä olemaan herkempiä ja myötätuntoisempia irtisanottuja kohtaan³⁷. Tämä puolestaan on helpottanut irtisanottuja ikävän tosiasian käsittelemisessä ja kohtaamisessa. Lindin ja hänen kollegoidensa tutkimuksessa esimiesten ja organisaation edustajien kunnioittava, asiallinen ja myötätuntoinen suhtautuminen irtisanottavaan henkilöstöön vähensi huomattavasti irtisanottujen kielteisiä reaktioita, kuten aikomuksia nostaa syyte entistä työnantajaansa vastaan³². Voidaankin todeta, että vaikka irtisanomisten lopputulos ei voi koskaan miellyttää sen kokevia, voi avoimilla, asianmukaisilla ja oikeudenmukaisilla prosesseilla ja käytännöillä lievittää huomattavasti irtisanomisten kielteisiä seurauksia.

Useat tutkijat ovat viime vuosina käyttäneet termiä 'sense-giving' viittamaan esimies- ja johtoasemassa olevien rooliin ympäristön tulkkajina, yhteisen ymmärryksen ja jaetun metatason psykologisen sopimuksen rakentajina^{33, 37}. Muun muassa Weick⁵⁵, Isabella²⁵ sekä Gioia ja Thomas²¹ ovat todenneet, että kriisitilanteet, esimerkiksi onnettomuudet tai suuret organisaatiomuutokset, sekä vaativat että tarjoavat mahdollisuuden uuden ymmärryksen, kulttuurin ja normien rakentamiselle. Useimmiten 'sense-giving' tapahtuu narratiivisesti eli esimerkiksi kahdenkeskisten keskustelujen, kokouksissa käytettyjen puheenvuorojen, puheiden, vetoomusten, vakuuttelun ja jonkun näkökulman puolesta puhumisen kautta^{33, 37}. Poijula ja Aaltonen puolestaan peräänkuuluttavat myötätuntoista johtajuutta³⁸.

Olemalla läsnä ja tarjoamalla selityksen tai syyn esimiehet voivat auttaa työntekijöitä näkemään tilanteen ainakin osittain uusin silmin ja tukemaan heitä psykologisen sopimuksen paikkausyrityksissä. Armstrong-Stassen ja Schlosser ovat todenneet, että 'sense-giving' voi paitsi auttaa ymmärtämään tilanteen myös valamaan uskoa ja luomaan optimistista asennetta³. Siksi irtisanomiset, kuten muutkin muutostilanteet, sekä vaativat että kutsuvat rohkeaa johtajaa ja vaikuttajaa, joka pystyy selittämään, mitä yritykselle ja työyhteisölle on tapahtumassa, ja luomaan puitteet eri asianosaisten ja heidän erilaisten näkökulmiensa kohtaamiselle^{23, 33}.

Konkreettista henkilöstöhallinnan toimista on saanut huomiota erityisesti koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen etenkin irtisanomisten jälkeen jäljelle jääville työntekijöille mutta myös irtisanotuille⁷. Useat tutkijat ovat esittäneet, että koulutuksen tarjoaminen vähentäisi irtisanomisten kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, muun muassa sitoutumiseen ja motivaatioon. Empiirisesti tämän ovat osoittaneet esimerkiksi Benson⁷ ja Tzafrir kollegoineen⁵⁰. Gandolfi toteaaakin, että yksi tärkeimmistä irtisanomisista koskevista opeista on koulutuksen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen jäljelle jäävälle työvoimalle¹⁹. Tosin tämä on myös toteutettava huolellisesti, jotta välttäisiin mahdollisesti joissakin työntekijöissä koulutuksen tarjoamisen herättämiltä syyllisyyden tunteilta, kun samanaikaisesti toisia irtisanoitaan kulujen leikkaamiseksi. Molinsky ja Margolis puolestaan osoittivat, että anteliaat korvaukset ja työnhaussa auttaminen vähensivät irtisanomisten kielteisiä vaikutuksia³⁵. Koulutuksen tar-

joaminen ja uuden työn etsimisessä auttaminen ovat kaiken kaikkiaan esimerkkejä muutosturvasta, joka Alasoinin mukaan kuuluu uuteen tasapainotettuun psykologiseen sopimukseen¹.

Kriisin ehkäisy

Organisaatiokriisejä käsittelevässä kirjallisuudessa on tyypillistä, että keskitytään yksittäisiin, suuriin organisaatioiden kriisitilanteisiin ja niiden kuvailemiseen. Roux-Dufort kärjistääkin, että kun puhutaan organisaatiokriiseistä, puhutaan joko suurten yritysten julkisuuteen vuotavista ongelmista, suuronnettomuuksista tai luonnonkatastrofien tai terrorismin seuruksista organisaatioille⁴⁷. Tämä on luonnollisesti johtanut siihen, että kriisien tutkimuksessa keskitytään kuvailemaan yksittäisiä tapahtumia – useimmiten juuri niitä julkisuudessa riepoteltuja suuronnettomuuksia tai katastrofeja. Organisaatiokriisien tutkimus ja niistä raportointi onkin pitkälti tapaustutkimusta, ja mitä suurempi onnettomuus tai katastrofi, sitä oikeutetummaksi koetaan sen kuvaaminen. Myös suomalaiseen irtisanomisia koskevaan keskusteluun viitaten Järvensivu on todennut, että julkisen keskustelun päähuomio keskittyy nimenomaisesti irtisanomistilanteeseen sekä irtisanottujen puheenvuoroihin kyseisessä tilanteessa²⁶. Esimerkiksi Nokian Bochumin tehtaan sulkemisesta johtuvat irtisanomiset on pitkälti nähty yksittäiseksi kriisitapahtumaksi, joka hetkellisesti kiinnosti tiedotusvälineitä ja suurta yleisöä.

Roux-Dufortin mukaan niin kriisien ymmärtämisen ja ehkäisemisen kuin niitä koskevien teorioiden kehittämisen kan-

nalta olisi kuitenkin oleellisempaa, että kriisi ymmärrettäisiin prosessina ja pyritäisiin analysoimaan organisaation tilanne sekä ennen että jälkeen kriisin varsinaista akuuttia vaihetta⁴⁷. Esimerkiksi pienen yrityksen johtajan menehtyessä yllättäen yritys voi ajautua kriisiin. Yrityksen kriisi ei sinällään välttämättä kuitenkaan johdu johtajan menehtymisestä vaan hänen keskitetystä johtamistavastaan ja tyylistään sekä siitä, että työntekijät eivät kykene tarttumaan ohjaimiin tilanteen niin vaatiessa. Nokian Bochumin tapahtumissa irtisanomisten ei puolestaan välttämättä olisi tarvinnut muodostua kriisiksi ainakaan nykyisessä mittakaavassaan, jos olisi ymmärretty toimia toisin niitä edeltäneinä aikoina, joissa kriisin siemenet kytivät. Bochumin tapahtumia selvitettäessä olisi siis aiheellisempaa analysoida, mikä irtisanomisista päätettäessä ja toteutettaessa meni pieleen ja miksi työntekijöiden näkökulmaa ei osattu ottaa huomioon, kuin kuvailla ”uhrien” protestointia ja lohduttomia tulevaisuudennäkymiä irtisanomis-tilanteessa. Kuten Järvensivu toteaa, työyhteisön näkökulmasta irtisanomiset ovat pitkä prosessi ja paljon on jo tapahtunut, ennen kuin ne julkistetaan²⁶. Tänä aikana työnantajan olisi mahdollista valmistautua siihen, että työntekijöiden psykologiset sopimukset tulevat rikkoutumaan.

Sekä hypoteettinen yrityksen johtajan kuolemasta seuraava kriisi kuin todellinen Bochumin irtisanomisista aiheutunut kriisi Nokialle ovat mielestäni oivia esimerkkejä siitä, miten kriisi syntyy Roux-Dufortin esittämien ajatusten mukaisesti yksittäisten työntekijöiden kokemusten ja käyttäytymisen kautta – ilman niitä kriisiä ei olisi. Molemmat esimerkit kuvaavat myös oivallisesti sitä, miten psykologinen sopimus

on mentaalisenä mallina muokkaantunut tietynlaiseksi ja miten sen rikkoutuessa ei tiedetä, miten tulisi toimia. On myös työstä paikata psykologista sopimusta, kun se on kerran rikottu. Jos taas psykologisen sopimuksen dynamiikka olisi ymmärretty paremmin, olisi kriisin syntyminen tai ainakin sen kärjistyminen voitu ehkäistä työntekijöitä tukemalla.

Vaikka irtisanomiset ovat ja tulevat olemaan osa suomalaisen työelämän arkea kriisialttiudesta huolimatta, tulisi yritysten myös pohtia niille vaihtoehtoja. Tavallaan kysymys on myös työnantajan muutosturvasta. Uhkaava työvoimapula, uuden työvoiman rekrytoimiseen liittyvät kulut ja sosiaalisen pääoman tärkeys ovat irtisanomisten vaihtoehtojen harkintaan painavia syitä. Esimerkiksi sapattivapaiden, koulutusmahdollisuuksien ja vapaaehtoisten palkattomien lomien tarjoamista on käytetty menestyksekkäästi vaihtoehtoina irtisanomisille, eräänlaisena ennakoivana muutosturvana⁵³.

Muun muassa Accenturen Yhdysvaltojen toimistot tarjosivat 800 konsultille 6–12 kuukauden sapattivapaata vuoden 2001 talouden alamäessä. Konsulteille taattiin mahdollisuus palata sapattivapaansa jälkeen entisiin asemiinsa. Vapaansa aikana konsultit saivat 20 prosenttia palkastaan ja säilyttivät muut etunsa ja heillä oli mahdollisuus ottaa vastaan muita töitä, kunhan ne eivät olleet Accenturen kilpailijoilta. Accenturen johto koki, että näillä toimillaan he suojelivat onnistuneesti yrityskohtaista osaamista. Tällaiset vaihtoehdot huolella toteutettuina saattavat olla myös omiaan vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista ja moraalialia sekä tarjota täten varteenotettavan vaihtoehdon irtisanomisille tai ainakin tukitoimen irtisanomisten

uhatessa. Vastavuoroisuuden normin mukaisesti luottamus vastapuoleen syvenee yhteistyön edetessä ja yhdessä voitettujen vaikeuksien ansiosta¹³.

Lopuksi

Vaikka irtisanomiset olisivatkin organisaation käytäntönä arkipäiväistymässä ja muodostumassa yhdeksi tavaksi muiden joukossa reagoida talouden alamäkiin tai muuttuvaan toimintaympäristöön, on ne nykyisen tutkimuksen valossa syytä ottaa vakavasti sekä irtisanottujen että jäljelle jäävän työyhteisön näkökulmasta. Työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta irtisanomiset ovat lähes poikkeuksetta kriisi, jossa usean henkilön psykologinen sopimus on rikkoutunut. Irtisanomisten seuraukset eivät nykytutkimuksen valossa ole mukavaa luettavaa. Näyttäisi siis siltä, että Alasoinin toivoman uuden tasapainottuneen psykologisen sopimuksen rakentaminen on vasta alussa.

Toisaalta voi myös olettaa, että irtisanotuksi joutuminen tai niitä vierestä seuraaminen on aina vaikea tilanne, oli psykologinen sopimus sitten luonteeltaan tasapainottunut, relationaalinen tai transaktionaalinen. Myös työntekijän koulutus, asema, ikä ja valmius muuttaa sekä työpaikan suuruus ja irtisanomisten laajuus luonnollisesti vaikuttavat siihen, millainen psykologinen sopimus työntekijällä on ja miten hän irtisanomiset kokee. Nuoren, korkeasti kouluttautuneen, suuryrityksessä pääkaupunkiseudulla työskentelevän henkilön psykologinen sopimus on todennäköisemmin tasapainottunut ja kokemus irtisanomisesta erilainen

kuin iäkkäämmän, pienessä kaupungissa pienessä tai keskisuuressa teollisuusyrityksessä työskentelevän työntekijän.

Järvensivu onkin todennut irtisanomisia koskevassa tutkimuksessaan, että suomalaisessa työelämässä ovat pelisäännöt vielä kateissa²⁶. En pidä erilaista tai uudenlaista muutosturvaa ja joustavuutta kattavaa psykologista sopimusta mahdottomuutena, mutta sen toteutuminen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä, psykologisen sopimuksen ymmärtämistä ja huomioon ottamista muutoksia toteutettaessa sekä ennen kaikkea työnantajan vastuunkantoa vaikeissa tilanteissa. Lienee oikeutettua vaatia, että irtisanonava työnantaja kokee osana psykologista sopimustaan velvollisuudekseen huolehtia siitä, että mahdollisimman moni irtisanottu tai niitä sivusta seurannut työntekijä ei joudu vain luopumaan vaan saa tukea ja apua tilanteessaan. Irtisanomistilanteissa kriisin prosessiluonne on myös syytä pitää mielessä – kriisi ei ole olemassa vain ne pari päivää, jolloin irtisanomisista ilmoitetaan ja niistä puhutaan, vaan se on alkanut huomattavasti aikaisemmin ja vaikuttaa sen kokeviin ihmisiin pitkään. Keskeistä on se, miten työntekijöiden psykologisia sopimuksia tänä aikana tuetaan ja miten heitä ”valmistellaan” tulevaan muutokseen.

Vaikka työnantajan valmiudet tukitoimiin luonnollisesti vaihtelevat yritysten koosta ja maantieteellisestä sijainnista riippuen, ovat avoimuus, suoruus, oikeudenmukaisuus ja myötätuntoisuus jokaisen työnantajan käytössä olevia keinoja auttaa työntekijöitä. Niissä piilee myös avain psykologisen sopimuksen paikkaamiseen ja tasapainotetun psykologisen sopimuksen rakentamiseen.

Lähteet

1. Amabile TM & Conti R: Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal* 42 (1999) 99–121.
2. Alasoini T: Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes Raportteja 46, Helsinki 2006.
3. Armstrong-Stassen M & Schlosser F: Taking a positive approach to organizational downsizing. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 25 (2008) 93–106.
4. Appelbaum SH, Delage C, Labib N, Gault G: The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International* 2 (1997) 6: 278–286.
5. Barney J: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1991) 99–121.
6. Bastien DT, Hostager TJ & Miles HH: Corporate judo: exploiting the dark side of change when competitors merge, acquire, downsize or restructure. *Journal of Management Inquiry* 5 (1996) 261–275.
7. Benson GS: Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal* 16 (2006) 2: 173–192.
8. Brief AP: Attitudes in and around organizations. Sage Publications, Thousand Oaks CA 1998.
9. Brockner J, Grover S, Reed T, DeWitt R & O'Malley M: Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help from our friend. *Administrative Science Quarterly* 32 (1987) 526–542.
10. Brockner J, Spreitzer G, Mishra A, Hochwarter W, Pepper L & Weinberg J: Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly* 49 (2004) 1: 76–100.
11. Campbell-Jamison FK, Worrall L & Cooper CL: Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations. *Anxiety, Stress and Coping* 14 (2001) 1: 35–58.
12. Chen P, Mehrotra V, Sivakumar R & Yo WW: Layoffs, shareholders' wealth and corporate performance. *Journal of Empirical Finance* 8 (2001) 171–200.
13. Coyle-Shapiro J & Parzefall MR: Psychological contracts. Teoksessa: Cooper CL & Barling J (toim): *Handbook of Organizational Behaviour*, s. 17–35. Sage Publications, London 2008.
14. Dolan SL, Belout A & Balkin D: Downsizing without downgrading: Learning how firms manage their survivors. *International Journal of Manpower* 21 (2000) 1: 34–46.
15. Edwards JE, Rust KG, McKinley W & Moon G: Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: the role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behaviour* 24 (2003) 1: 1–23.
16. Feldman DC, Leana RC & Mark CB: Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (2002) 453–471.
17. Feldman DC & Leana CR: What ever happened to laid-off executives? A study of re-employment challenges after downsizing. *Organizational Dynamics* 29 (2000) 1: 64–75.
18. Flanagan DJ & O'Shaughnessy KC: The effects layoffs on firm reputation. *Journal of Management*, 31 (2005) 3: 445–463.
19. Gandolfi F: Learning from the past – downsizing lessons for managers. *Journal of Management Research* 8 (2008) 1: 3–17.
20. Gandolfi F & Neck P: Organizational downsizing revisited. *Australian Journal of Business and Social Inquiry* 3 (2005) 3.
21. Gioia DA & Thomas JB: Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* 41 (1996) 370–403.
22. Greenglass E & Burke RJ: Downsizing and restructuring, implications for stress and anxiety. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal* 14 (2001) 1–13.
23. Huhtala H & Hakala S: Kriisit ja viestintä. Gaud-eamus, Helsinki 2007.
24. Hutchins HM & Wang J: Organizational crisis management and human resource development: a review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources* 10 (2008) 3: 310–330.

25. Isabella LA: Evolving interpretations as change evolves: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal* 33 (1990) 7–41.
26. Järvensivu A: Irtisanomiset työnsä säilyttävien ja työyhteisön näkökulmasta. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2 (2007) 46–54.
27. Kinnie N, Hutchinson S & Purcell J: Downsizing: Is it always lean and mean. *Personnel Review* 27 (1998) 4: 296–311.
28. Kivimäki M, Vahtera J, Pentti J & Ferrie JE: Factors underlying the effects of organizational downsizing on health of employees. *British Medical Journal* 320 (2000) 971–975.
29. Kivimäki M, Honkonen T, Wahlbeck K, Elovainio M, Klaukka T, Virtanen M & Vahtera J: Organizational downsizing and increased use of psychotropic drugs employees who remain in employment. *Journal of Epidemiology and Community Health* (2007) 61:154–158.
30. Leana CR & Van Buren HJIII: Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review* 19 (1999) 699–728.
31. Lind EA, Greenberg J, Scott KS & Welchans TD: The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful termination lawsuits. *Administrative Science Quarterly* 45 (2000) 557–590.
32. Macky K: Organizational downsizing and redundancies: the New Zealand workers' experiences. *New Zealand Journal of Employment Relations* 29 (2004) 1: 63–87.
33. Maitlis S: The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal* 48 (2005) 1: 21–49.
34. Mishra AK & Spreitzer GM: Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review* 23 (1998) 3: 567–588.
35. Molinsky A & Margolis J: The emotional tightrope of downsizing: hidden challenges for leaders and their organizations. *Organizational Dynamics* 35 (2006) 2: 145–159.
36. Parzefall MR & Coyle-Shapiro J: Making sense of psychological contract breach. *Esitys, the Annual Academy of Management Conference, Hawaii, US, 2006.*
37. Patient DL & Skarlicki DP: Interactional justice in Communicating negative news: the role of communicator empathic concern and moral development. *Esitys, Workshop on Research Advances in Organizational Behavior, Human Resources Management and Corporate Social Responsibility, Toulouse, Ranska, 2007.*
38. Poijula S & Ahonen R: Irtisanotut, menetys, muutos ja selviytyminen. *Gummerus Kirjapaja Oy, Jyväskylä 2007.*
39. Probst TM, Stewart SM, Gruys ML & Tierney BW: Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (2007) 479–497.
40. Probst TM: Layoffs and tradeoffs: Production, quality, and safety demands under the threat of job loss. *Journal of Occupational Health Psychology* 7 (2002) 3: 211–220.
41. Probst TM & Brubaker TL: The effects of job insecurity on employee safety outcomes: Cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (2001) 139–159.
42. Pugh SD, Scarlicki DP & Passell BS: After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Applied and Organizational Psychology* 76 (2003) 201–212.
43. Reynolds Fisher S & White MA: Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review* 25 (2000) 1: 244–251.
44. Rousseau DM: Psychological contracts in organizations. *Understanding written and unwritten agreements.* Sage Publications, Thousand Oaks CA 1995.
45. Rousseau DM: Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (2001) 4: 511–541.
46. Rousseau DM: I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves. *M.E. Sharpe, New York 2005.*
47. Roux-Dufort C: Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15 (2007) 2: 105–114.

48. Saarelma-Thiel T: Työyhteisö- ja yksilökriisit. Teoksessa: Lindström K (toim): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki 1994.
49. Sverke M, Hellgren, J & Näswall K: No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* 7 (2002) 242–264.
50. Tzafirir SS, Manao-Negrin R, Harel GH & Rom-Nagy D: Downsizing and the impact of job counselling and retraining on effective employee responses. *Career Development International* 11 (2005) 2: 125–144.
51. Vahtera J, Kivimäki M, Linna PJ, Virtanen M, Virtanen P, Ferrie JE: Organizational downsizing, sickness absence and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal* (2004) 328: 555–557.
52. Virick M, Lilly JD & Casper CJ: Doing more with less. An analysis of work life balance among layoff survivors. *Career Development International* 12 (2007) 5: 463–480.
53. Von Krogh G & Kameny M: Leap before you layoff: look for creative alternatives. *European Management Journal* 20 (2006) 6: 664–670.
54. Weick KE: Sensemaking in Organizations. Sage Publication, Newbury Park CA 1995.
55. Weick KE: The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 49 (1995) 1437–1454.
56. Zatzick CD & Iverson RD: High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage. *Academy of Management Journal* 49 (2006) 5: 999–1015.
57. Zhao H, Wayne SJ, Glibkowsky BC & Bravo J: The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 60 (2007) 3: 647–680.

Marjo-Riitta Parzefall^{1*}, professori, PhD
European Business School
Department of Strategy, Management and Leadership
Soehnleinstrasse 8
DE - 65201 Wiesbaden
maikki.parzefall@ebs.edu
+49 173 781 3384

^{1*} Kirjoittaja kiittää kahta anonymia arvioitsijaa rakentavista kommentteista sekä tutkimustaan rahoittanutta Työsuojelurahastoa (päätos 108234).

NOKIAN VESIKRIISIN JOHTORYHMÄ- TYÖSKENTELEY: JÄLKIBYROKRAATTISEN TOIMINTAMALLIN ANTI

Hannele Seeck ja Heidi Lavento

Kriisitilanteissa erilaisten organisoitumiseen liittyvien ongelmien on todettu hankaloittavan kriisin onnistunutta hoitoa. Artikkelissa tarkastellaan organisoitumistavoista kahta: byrokraattista ja jälkibyrokraattista toimintamallia. Keskeisenä tutkimuskysymyksenä on, näkyivätkö jälkibyrokraattian ominaispiirteet Nokian vesikriisiä johtaneen kriisiryhmän toiminnassa, ja jos näkyivät, niin miten. Tarkastelemalla erilaisten organisoitumismallien toimivuutta kriisitilanteessa voimme ymmärtää toimintamallien vahvuuksia, ongelmakohtia ja rajoituksia.

Jälkibyrokraattian ilmenemismuotojen ja ominaisuuksien tutkimusta on tehty melko paljon. Tutkimusta on kuitenkin tehty normaalioloissa. Jälkibyrokraattisen toimintatavan soveltuvuutta kriisitilanteiden hoitamiseen onkin tarkasteltu hyvin vähän. Tämän artikkelin avulla pyrimme paikkaamaan tätä puutetta ja avaamaan keskustelua jälkibyrokraattisen mallin toimivuudesta kriisitilanteissa.

Keskeinen havaintomme on, kuten Nokian vesikriisi osoittaa, että byrokraattista ja jälkibyrokraattista toimintaa ei ole mielekästä tarkastella erikseen. Sen sijaan on syytä ymmärtää molempia malleja sekä tarkastella sitä, miten ne toimivat yhteen. Nokian vesikriisi tarjoaa esimerkin siitä, mitä tapahtuu, kun byrokraattiset organisaatiot alkavat kriisin johtoryhmätasolla toimia jälkibyrokraattisesti. Tämä ei ole yksiselitteisesti helppoa, sillä vaikka kriisiryhmä toimisi jälkibyrokraattisesti, organisaatiot, joista kriisiryhmien edustajat on koottu, toimivat usein byrokraattisesti. Haasteena on näiden kahden toimintakulttuurin yhdistäminen akuutissa kriisitilanteessa.

► **Avainsanat:** kriisi, kriisiryhmä, byrokraattinen toimintamalli, jälkibyrokraattinen toimintamalli, Nokian vesikriisi

Johdanto

Kriisi-sana tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä. Kiinassa kriisi tarkoittaa uhkaa tai mahdollisuutta, kreikan kielen *krisis* sitä vastoin tarkoittaa ratkaisua⁵⁶. *Kriisi* määritellään tavallisesti tilanteeksi, jossa tärkeät arvot tai päämäärät ovat uhattuina ja päätöksiä leimaa aikapaine sekä huomattava epävarmuus tulevasta kehityksestä¹⁸. Kriisi eroaa hätätilanteesta siten, että hätätilanteisiin voidaan reagoida olemassa olevin menettelytavooin, kun taas kriisitilanne vaatii uudenlaisia menettelytapoja. Huonosti hoidettuina molemmista voi syntyä katastrofi⁷. *Kriisien hallinta* on ”kykyä tehdä tarkoituksenmukaisia päätöksiä. Kriisinä voidaan pitää tilannetta, jolloin jotakin epätoivottua on jo tapahtunut mutta jossa on vielä suurempien menetysten vaara”¹⁸.

Kriisijohtaminen on toimintaa, jonka avulla ehkäistään tai vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia ja täten suojataan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingoilta ja lisävahingoilta^{11,39}. Kriisiryhmä on organisaation eri osa-alueilta koottu ryhmä ihmisiä, joiden tehtävä on johtaa ja hoitaa organisaatiota kohtaava kriisi. Kriisiryhmän valinta ja kouluttaminen on yksi kriisinhallinnan tärkeimmistä tehtävistä¹¹. Tyypillisesti kriisiryhmä vastaa kriisisuunnitelmien tekemisestä ja niiden toimeenpanosta. Se joutuu kriisitilanteessa myös vastaamaan asioista, joita kriisisuunnitelmista puuttuu mutta joita kriisinhallinta vaatii, sekä päivittämään suunnitelmat vastaavan varalle. *Tehokas kriisiryhmän toiminta on onnistuneen kriisijohtamisen ydin*. Tämä edellyttää tarkkaa henkilöiden valintaprosessia – ymmärrystä siitä, millaiset kyvyt ja ominaisuudet

omaavia henkilöitä ryhmään otetaan, sekä valittujen henkilöiden kouluttamista ja harjoittamista tehtävään¹¹.

Kriisin aikana erilaiset organisoitumiseen liittyvät ongelmat hankaloittavat kriisin onnistunutta hoitoa. Tyypillisiä ongelmia ovat puutteet yhteistoiminnassa^{28,31}, epäselvät vastuusuhteet^{13,29,51} sekä fyysiset etäisyydet kriisinhoidosta vastaavan ryhmän ja kriisikeskuksen välillä^{27,28}. Kriiseissä ongelmia on usein aiheuttanut myös byrokraattinen tapa toimia. Esimerkiksi Ruotsin, Tanskan ja Norjan tsunamin arviointitoimikuntien tutkintaraportteja tarkasteltaessa byrokration ongelmat nousevat merkittäviksi^{14,52,62}. Myös tsunamin jälkeen on vastaavia ongelmia edelleen ilmennyt, esimerkiksi hurrikaani Katrinan yhteydessä^{15,48}. Viimeksi Kiinan maanjäristysten yhteydessä toukokuussa 2008 byrokratia nähtiin avunsaantia hidastavana tekijänä.

On tärkeää ymmärtää byrokraattista toimintamallia, jonka pohjalta esimerkiksi useat julkisen sektorin organisaatiot yhä pääasiassa toimivat myös normaaliaikojen kriisitilanteissa^{27,28}. On myös tärkeää ymmärtää byrokraattisen toimintatavan rajoitukset ja ongelmakohdat, jotta niiden kertautuminen kriisitilanteissa voidaan ehkäistä.

Byrokraattisen toimintatavan yhtenä haastajana on pidetty jälkibyrokraattista toimintamallia^{23,24}. Sitä on onnistuneesti sovellettu myös kriisin johtoryhmän toiminnassa valtionhallinnossa, sillä Aasian hyökyaaltokatastrofia johtanut valmiuspäällikköryhmä toimi käytännössä jälkibyrokraattisesti^{29,28}.

Artikkelissa tarkastelemme sekä teoreettisesti että empiirisesti, Nokian vesikriisita-

pauksen kriisiryhmien toimintaa kuvaavan aineiston avulla, tarjoaako jälkibyrokraattinen toimintamalli toimivan vaihtoehdon byrokraattiselle toimintatavalle. Mielenkiintomme tutkia jälkibyrokraatiata ja sen antia julkisella sektorilla tapahtuneen kriisin johtoryhmän toimintaan, nousee Aasian hyökyaaltokatastrofin johtoryhmän toiminnan tutkimustuloksista sekä byrokraatian kriiseissä aiheuttamien toistuvien ongelmien teoreettisesta tuntemuksesta^{29, 28}.

Kysymme, toimiko Nokian vesikriisiä hoitanut laajennettu johtoryhmä jälkibyrokraattisesti. Heckscher ja Donnellon Harvardin yliopistosta toimittivat yhden ensimmäisistä jälkibyrokraatiata käsitelleistä teoksista *The Post-Bureaucratic Organization* (1994). Nojaudumme heidän määritelmänsä jälkibyrokraatiasta. Heidän mukaansa jälkibyrokraatialla on 12 ominaispiirrettä^{23, 28}. Näiden ominaispiirteiden avulla analysoimme Nokian vesikriisin hoidosta vastanneen ryhmän toimintaa, ja pohdimme myös teoreettisesti, soveltuuko jälkibyrokraattinen malli kuvaamaan kriisiryhmien toimintaa.

Nokian vesikriisiä johtaneen laajennetun johtoryhmän toiminta on jälkibyrokraatian näkökulmasta mielenkiintoinen tapaus analysoida, sillä melkein kaikki kriisin ensimmäisessä, byrokraattisesti toimineessa kriisiryhmässä työskennelleet jatkoivat työskentelyä tässä kriisin neljäntenä päivänä perustetussa laajennetussa johtoryhmässä. Laajennetun johtoryhmän asiantuntemusta täydennettiin oman organisaation ulkopuolisilla asiantuntijoilla⁶⁰. Laajennetun johtoryhmän kokouksissa läsnä olivat ne, jotka eri organisaatioissa tiesivät asiasta, kuten jälkibyrokraatialle on tyypillistä²³

Kriisiryhmän toiminnan onnistuminen on ratkaisevaa koko kriisinhoidon

onnistumisen kannalta^{11, 46}. Tästä syystä on tärkeää tarkastella, miten erilaiset organisoitumismallit toimivat kriisitilanteessa, ja ymmärtää niiden vahvuudet, ongelma-kohtat ja rajoitukset. Byrokraatia on ollut yksi keskeisimpiä organisoitumistapoja yli 50 vuotta, ja viime vuosikymmenellä sille on haettu haastajaa jälkibyrokraattisesta toimintamallista, jossa korostuvat hierarkkisen mallin puute ja joustavuus⁴⁷. Jälkibyrokraattinen toimintamalli tekee usein näkyväksi myös ne organisaation sosiaaliset käytännöt ja rakenteet, jotka eivät vastaa organisaatioiden virallisia toimintamalleja, hierarkioita ja ohjeistuksia⁵⁴. Jälkibyrokraatian ilmenemismuotoja ja ominaisuuksia onkin tutkittu suhteellisen paljon^{40, 19}. Tutkimus on kuitenkin tehty normaalioloissa tai tietoisien organisaatiomuutoksen yhteydessä³³. Jälkibyrokraattisen toimintatavan soveltuvuutta kriisitilanteiden hoitamiseen on tarkasteltu hyvin vähän. Tämän artikkelin avulla pyrimme paikkaamaan tätä puutetta ja avaamaan keskustelua jälkibyrokraattisen mallin toimivuudesta kriisitilanteissa. Esittelemme myös byrokraattisen toimintamallin pääpiirteet, jotta erot jälkibyrokraatiasta käyvät ilmeisiksi.

Byrokraatian ja jälkibyrokraatian suhde ei ole yksiselitteinen. Monet tuoreet kansainväliset tieteelliset tutkimukset osoittavat, että jälkibyrokraatia ja byrokraatia eivät ole toiselleen vastakkaisia ilmiöitä vaan elävät organisaatioissa rinta rinnan^{6, 43}. Joissakin tutkimuksissa todetaan byrokraattisen toimintatavan olevan niin syvästi omaksuttu, että sitä käytetään strukturoimaan esimerkiksi jälkibyrokraattisten organisaatioiden viestintäkäyttäytymistä⁴⁵.

Artikkelissa tarkastellaan Nokian vesikriisin hoidosta vastanneiden ryhmien

toimintaa 28.11.2007–16.3.2008. Teoreettisesti käsittelemme jälkibyrokraattisen mallin soveltuvuutta kriisiryhmän toiminnan analysointiin.

Artikkelin aluksi käsittelemme byrokraatia^{64,65}, sillä jälkibyrokraattian ominaispiirteet avautuvat paremmin, kun niitä peilataan byrokraattista toimintatapaa vasten. Tämän jälkeen kuvaamme jälkibyrokraattisen toimintatavan ja sen ominaispiirteet²⁴. Analysoimme Nokian vesikriisin hoidosta vastanneen ryhmän toimintaa jälkibyrokraattian 12 ominaispiirteen avulla^{23,28} ja pohdimme myös teoreettisesti, soveltuuko jälkibyrokraattinen malli kuvaamaan kriisiryhmien toimintaa. Sitä ennen kuvaamme tutkimuksen aineiston ja menetelmän sekä kontekstin. Tutkimuskysymyksemme on: *näkyivätkö jälkibyrokraattian ominaispiirteet kriisiryhmän toiminnassa, ja jos näkyivät, niin miten?* Tarkastelemme jälkibyrokraattista toimintamallia, koska joidenkin tekijöiden, jotka heijastavat jälkibyrokraattista toimintaa, on todettu vaikuttavan kriisijohtamisen onnistumiseen²⁸. Tarkastelemme jälkibyrokraattisen ja byrokraattisen toiminnan suhdetta onnistuneeseen kriisijohtamiseen Pearsonin ja Clairin⁴⁶ mallia mukaillen. Lopuksi pohdimme auktoriteetin oikeutuksen tapaa^{46,39} jälkibyrokraattisessa toimintamallissa ja ruodimme, miten tämä eroaa byrokraattisesta tavasta oikeuttaa auktoriteetti.

Byrokraattinen toimintamalli

Max Weberin byrokratiamalli^{64,65} on edelleen ajankohtainen, sillä valtionhallinnon ja paikallishallinnon järjestäminen nojaa yhä tänä päivänä Suomessa byrokraatiaan²⁸.

Byrokratia on vakiintunut tapa organisoida ja käsitteellistää organisoimista^{10,64,65}. Max Weber luettelee 15 byrokraattian tendenssiä, jotka Stewart Clegg nimeää keskeisiksi bykrokratisoitumistekijöiksi^{10,65}. Nämä taulukossa 1 esitetyt viisitoista bykrokratisoitumistekijää^{10,65} liittyvät kiinteästi toisiinsa²⁹.

Weberin kuvaama byrokraattia on ideaalityyppi, mikä tarkoittaa, että kaikkien tendenssien ei tarvitse toteutua organisaatiossa, jotta se voidaan luokitella byrokraatiaksi. Käytännössä byrokraattiseksi nimetyssä organisaatiossa ilmenee vain osa tendensseistä, ja ideaalityyppi on kuin seinä, jota vasten byrokraattian ilmentymistä organisaatioissa peilataan⁵. Byrokraattia onkin paras lähestyä nimenomaan tendenssinäkökulmasta²². Byrokraattian perustana on sen jäsenten *usko* oman organisaationsa ja sen protokollien, henkilöstön ja politiikan legitimitettiin. Tämä usko ja sen mukainen toiminta ylläpitävät byrokraattista hallinto- ja organisaatiomallia^{57,64}.

Weberin mukaan byrokraatialla on monia hyviä puolia. Näitä ovat muun muassa toiminnan selkeys, vastuusuhteet, päätöksentekovaltuudet, tieto siitä, mitä kuuluu omaan toimeen, sekä toiminnan läpinäkyvyys^{27,28}. Byrokraattia sääntöineen suojaa hallitsijan mielivallalta. Byrokraattia toimiikin yleensä hyvin – myös kriisitilanteissa – jos sitä on harjoiteltu, delegointi toimii ja ihmiset ovat hoitamassa toimiaan, kuten esimerkiksi Vantaalla Myyrmannin ostoskeskuksessa 11.10.2002 tapahtuneessa räjähdyksessä²⁸. Muun muassa pelastuslaitos, poliisi ja armeija soveltavat byrokraattista komentoketjumallia toimivasti. Byrokraattian onnistunut toteutus edellyttää toimivia tiedonjakelukanavia, teknologisia

Taulukko 1: Byrokraattinen malli

(1) Erikoistuminen (specialisation)

Toiminnallisella erikoistumisella saavutetaan tehtävien epäjatkuvuus. Tehtävät ovat tarkoin määrättyjä ja selvästi erilaisia, ja niitä tekevät muodollisesti luokitellut työntekijäryhmät, jotka erikoistuvat vain tiettyihin tehtäviin. Nämä tehtävät on organisoitu jatkuvan sääntelyn pohjalta, jotta voidaan varmistaa työn esteetön eteneminen organisaation epäjatkovien osien välillä.

(2) Organisaation toiminnan auktorisoituminen (the authorisation of organisational action)

Koska tehtävät eriytyvät toiminnallisesti, niistä vastuussa olevalla henkilöstöllä on oltava valtuutus tehtäviinsä.

(3) Hierarkisoituminen (hierarchisation)

Koska tehtävät on toiminnallisesti eriytetty ja toiminnoista vastaavilla työntekijöillä on tarkoin määritellyt valtuudet, heidän välillään vallitsee hierarkkinen suhde.

(4) Organisaation suhteiden muuttuminen sopimuksenvaraisiksi (contractualisation of organisational relationships)

Vallan delegoiminen perustuu yksityiskohtaisiin työ sopimuksiin, joissa määritellään oikeudet, vastuut ja velvollisuudet.

(5) Organisaation kehittyminen pätevyysperusteiseksi (credentialisation)

Työntekijät nimitetään tehtäviinsä sopimuksin, joissa määritellään työssä vaadittavat ominaisuudet. Siksi yhä useammat organisaatiot määrittelevät nämä muodollisin vaatimuksin mitattavan pätevyden avulla.

(6) Organisaation kehittyminen uraperusteiseksi (careerisation)

Hierarkian eri asemiin pääseminen edellyttää eriasteista pätevyyttä. Siksi on olemassa urakenne, jossa yhtä pätevä yksilö etenevät joko virkaiän tai ansioiden perusteella sen mukaan, mitä esimiehet sääntöjen mukaisesti päättävät. Koska hierarkian seuraavalle portaalle voi edetä vain asianmukaisen pätevyden perusteella, organisaatiot kehittyvät uraperusteisiksi.

(7) Asemien eriarvoistuminen (stratification).

Palkkaus ja muu palkitseminen ovat hierarkian eri tasoilla erilaisia. Siten asemat tulevat eriarvoisiksi. Prosessia voidaan kutsua myös organisaation kerrostumiseksi.

(8) Auktoriteetin rakenteellistuminen (specific configuration of authority).

Hierarkia ilmenee esimiesten tarkoin määriteltynä valtaoikeuksina ja valtuuksina, joihin vetoamalla esimiehet pyrkivät estämään alaistensa sopimattomat valtapyrkimykset.

(9) Muodollisten sääntöjen laatiminen (formalisation of rules).

Toiminnallinen eriytyminen, tehtävien epäjatkuvuus ja hierarkkiset suhteet edellyttävät organisaatiossa tehtävän työn ja sen esimiestoimintojen sitomista muodollisiin sääntöihin. Sääntöjä on voitava noudattaa henkilöistä riippumatta ja ilman, että niiden noudattamisesta rangaistaan. Sääntöjen tarkoituksena on oikeuttaa tietynlainen toiminta ja tehdä se mahdolliseksi.

(10) Standardoiminen (standardisation).

Sääntöjen muodollisuus edellyttää kirjallisiin dokumentteihin perustuvaa hallintoa. Toimisto tai virasto, jossa dokumentteja säilytetään ja jossa niiden käyttöön oikeutetut voivat niihin tutustua, on siten organisaation keskus. Siksi organisaation toiminta kehitty standardipohjaiseksi.

(11) Keskittyminen (centralisation).

Organisaation suhteet eivät ole pelkästään hierarkkisia. Toimisto tai virasto kehittää viestintää, koordinaatiota ja valvontaa, joita ohjataan keskitetysti.

(12) Organisaation toiminnan legitimoiminen (legitimation of organisational action).

Legitiimi byrokraatia edellyttää tiukkaa rajanvetoa byrokratian toiminnan ja sen henkilöstön oman toiminnan välillä. Byrokratian voimavarat on siksi pidettävä erillään niistä voimavaroista, joita byrokratian jäsenet voivat käyttää yksityishenkilöinä. Näin organisaation toiminta pyritään legitimoimaan.

(13) Organisaation toiminnan virastoituminen (officialisation of organisational action).

Valta on toimiston tai viraston valtaa, ei työntekijän tai viranhaltijan valtaa. Työntekijät ja viranhaltijat käyttävät valtaa, jota he eivät voi ottaa itselleen.

(14) Organisaation kehittyminen persoonattomaksi (impersonalisation of organisational action).

Koska valtaa käytetään toimiston tai viraston eikä ihmisten kautta, organisaatio kehittyy persoonattomaksi.

(15) Organisaation kehittyminen tietoperusteiseksi (disciplinisation of organisational action).

Organisaation kehittyminen persoonattomaksi tapahtuu tiedon järjestelmien kautta, jotka kehittyvät organisaatiossa ja joita omaksutaan ulkopuolisilta tiedon ammattilaisilta.

Lähde: Huhtala ym. 2005; Huhtala & Hakala 2007, 97–98
(mukaillen Clegg 1990, 39–41; ks. myös Weber 1947; 1978, 956–1005)

ratkaisuja sekä ihmisten järjestelmällistä, ”konemaista” toimintaa²⁸. Byrokratiassa tieto kulkee pääasiassa virallisia kanavia pitkin, jolloin vain vakiintuneiden, virallisten viestintäkanavien lähettämään tietoon luotetaan^{27,28,55}. Jos tieto ei kulje eteenpäin tai keskeinen ketjuun kuuluva henkilö puuttuu tai menettää toimintakykynsä – toimivien varajärjestelyjen puuttuessa – on kuitenkin vaarana, että koko organisaatio halvaantuu.

Byrokraattisessa organisaatiossa viestintä mielletään Harold Lasswellin^{35,36} siirtomallin mukaisesti: kuka sanoo mitä, minkä kanavan välityksellä, kenelle ja millä vaikutuksella⁵⁷. Viestintä nähdään johtamisen ja kontrollin välineenä eli ajatellaan, että tiedonkulkua voidaan hallita ja valvoa^{27,28}. Byrokraattiselle organisaatiolle tyypillinen viestintä on luonteeltaan integroivaa: tarkkaa, kirjaimellista, suunniteltua, hallittua, yksiäänistä ja

yksisuuntaista³. Kirjallisella viestinnällä on tärkeä rooli. Byrokraattisessa organisaatiossa viestintä ei ole joustavaa, vaan sen suunta on ylhäältä alaspäin, ja aloitteet tulevat esimiehiltä. Viestinnän tasoja on vain kaksi: yksilötaso ja koko organisaation taso¹⁶. Siirtomalli on jättänyt vahvan jäljen erityisesti organisaatioihin, jotka noudattavat klassisia linjaorganisaatiomalleja, sekä julkishallinnon viestintään, joka organisoituu modernin järjestyksen mukaisesti hierarkkisesti weberiläiseksi byrokraatiaksi²⁸.

Teoksessaan *Le Phénomène Bureaucratique* Michael Crozier määritteli byrokratian järjestelmäksi, joka ei kykene oppimaan virheistään¹². Charles Perrow taas puolusti byrokratiata, ja hänen mukaansa sitä on vaikea korvata ainakaan helposti tai halvasti⁴⁹. Peter Michael Blau ja W. Richard Scott esittivät, että virallisen organisaation rakenteen tuntemiseksi on tun-

nettava myös epävirallinen organisaatio, sillä kaikissa organisaatioissa on aineksia molemmista⁵. Tom Burns ja George Stalker esittivät teoksessaan *The Management of Innovation*, että eri tilanteissa tarvitaan erilaista johtamisjärjestelmää – välillä tarvitaan orgaanista ja välillä mekanistista johtamisjärjestelmää^{9,57,59}. Charles Heckscher ja Lynda Applegate²⁴ näkevätkin jälkibyrokraattisen mallin juurien olevan Burns ja Stalkerin⁹ *orgaanisen* organisaation käsitteessä, joka korostaa tiimipohjaista, joustavampaa ja vähemmän sääntöperäistä tapaa organisoitua.

Jälkibyrokraattinen toimintamalli

Byrokratia on osoittautunut toimivaksi organisaatioissa ja tilanteissa, joissa on voitu toimia ennalta määriteltujen ja lineaaristen vastuu- ja käskysuhteiden kautta sekä harjoitella tilanteita riittävästi etukäteen²⁸. Käytännössä monimutkaiset kriisitilanteet vaativat usein joustavuutta, verkostomaista yhteistoimintaa ja varautumisvaiheessa tehtyjen suunnitelmien soveltamista. Byrokraattien tilalle on tullut monia vaihtoehtoisia organisaatiomalleja, joille yhteistä on yhtäältä joustavuus ja sen korostaminen ja toisaalta hierarkkisen mallin puute⁴⁷. Kuten Peltonen osuvasti toteaa, jälkibyrokraattisten organisaatioiden hahmottaminen on vasta alussa, ja siksi jälkibyrokraatiasta on monia määritelmiä ja jopa monia termejä (esim. late-bureaucracy ja post-bureaucracy) sekä malleja, kuten joustava yritys, projektitiimit ja virtuaaliorganisaatio⁴⁷. Yhteistä näille eri jälkibyrokraattisille malleille on organisaation sisäisen todellisuuden ja ulkoisen maailman välisen rajan hälveneminen⁴⁷. Keskeiset jälkibyrokraattisten organisaatioiden erot byrokraattien piirteisiin verrattuna on esitetty taulukossa 2.

Jälkibyrokraattien ytimessä on ajatus organisaatiosta, jossa jokainen jäsen ottaa vastuun koko organisaation menestyksestä sen sijaan, että keskittyisi vain oman tehtävänsä hoitamiseen²³. Tällaisessa organisaatiossa ihmisten väliset suhteet eivät määräydy ennalta määritellyn rakenteen mukaan vaan kulloinkin vastattavina olevien ongelmien perusteella. Asiantuntemus ei ole asiantuntijoiden yksinoikeus, vaan asiantuntemus on suhteellista, ja se on jakautunut eri asioissa eri henkilöille⁶⁶. Organisaatiokontrolli ei

Jälkibyrokraattien ytimessä on ajatus organisaatiosta, jossa jokainen jäsen ottaa vastuun koko organisaation menestyksestä sen sijaan, että keskittyisi vain oman tehtävänsä hoitamiseen²³. Tällaisessa organisaatiossa ihmisten väliset suhteet eivät määräydy ennalta määritellyn rakenteen mukaan vaan kulloinkin vastattavina olevien ongelmien perusteella. Asiantuntemus ei ole asiantuntijoiden yksinoikeus, vaan asiantuntemus on suhteellista, ja se on jakautunut eri asioissa eri henkilöille⁶⁶. Organisaatiokontrolli ei

Taulukko 2: Jälkibyrokraattisten organisaatioiden erot byrokraattien piirteisiin verrattuna.

- Erikoistumisen sijaan työntekijät toimivat joustavasti ja ovat monitaitoisia.
 - Johtaminen perustuu työntekijöiden innostamiseen ja molemminpuoliseen luottamukseen, ei muodolliseen asemaan hierarkiassa.
 - Henkilöiden pätevyys arvioidaan useasta eri lähteestä saatavan palautteen perusteella sen sijaan, että koulutus perustuisi ainoastaan koulutukseen ja nykyiseen asemaan.
 - Tietoa pyritään jakamaan eri yksiköiden kesken mahdollisimman nopeasti, ja kirjallisen taltiointin sijasta panostetaan vapaamuotoiseen keskusteluun.
 - Sääntöjen laatimisen sijaan organisaatio pyrkii ohjaamaan toimintaansa yhdessä kehitetyillä kulttuurisilla arvoilla ja strategisilla päämäärillä.
-

perustu työtehtävien kontrollointiin vaan ihmisten ja ihmissuhteiden johtamiseen²³. Viestinnällisesti dialogi on keskiössä yksisuuntaisen viestinnän tai käskyketjuperiaatteen sijaan. Jälkibyrokraattinen toiminta on Heckscherin mukaan ennen kaikkea *interaktiivista* toimintaa²³.

Kuten byrokraatia, myös jälkibyrokraatia on ideaalityyppi. Se auttaa hahmottamaan uudentyypistä organisaatiota, jossa byrokraattiset toimintaperiaatteet eivät päde²⁴. Siinä missä byrokraatiassa yksimielisyys päätöksenteossa saavutetaan myöntövyysydellä ja vallankäytöllä, jälkibyrokraattisessa organisaatiossa yhteisymmärrys syntyy institutionaalisen vuoropuhelun kautta²³. Byrokraatiassa vaikuttaminen perustuu henkilön virallistettuun asemaan, kun taas jälkibyrokraattisessa organisaatiossa vaikutusvaltaa käytetään henkilökohtaisten ominaisuuksien ja suostuttelun avulla²³. Heckscher toteaa: ”Vuoropuhelu pohjautuu vaikutusvallan, ei niinkään vallan käyttöön. Toisin sanoen ihmiset vaikuttavat päätöksiin suostutellen, eivät käskien.”²³ Byrokraatiassa säännöt ovat lähinnä objektiivisia määräyksiä, joilla pyritään tasa-arvoiseen kohteluun, kun taas jälkibyrokraattisissa organisaatioissa korostetaan organisaation toiminta-ajatusta^{23,28}.

Byrokraattisessa organisaatiossa sisäisellä luottamuksella ei ole niin suurta merkitystä kuin jälkibyrokraatiassa. Byrokraatiassa päätöksenteko on jäykempää, työntekijät pitävät yhtä ja organisaation rajat ovat tiukat ja läpäisemättömät. Jälkibyrokraattisessa organisaatiossa taas tarvitaan runsaasti sisäistä luottamusta, päätöksentekoprosessit ovat joustavia ja muuttuvia, sosiaalinen kanssakäyminen muodostuu erikoistuneiden toiminnal-

listen suhteiden verkostosta^{23,28}.

Jälkibyrokraatiassa organisoituminen perustuu vuorovaikutukseen ja viestintään. ”Ihmiset organisoituvat ratkoakseen ongelmia. Tässä he tarvitsevat viestintää.”³⁴ Pekka Aulan käsitys hajottavasta viestinnästä kuvaa hyvin jälkibyrokraattisen organisaation viestintää, jossa viestintä on proaktiivista, spontaania, moniäänistä, dialogista ja usein myös metaforista³. Byrokraatiassa viestintä on laswellilaista tiedonsiirtoa, kuten edellä on kuvattu. Jälkibyrokraattinen viestintä on sitä vastoin lähtökohtaisesti dialogista. Se mukailee viestinnän disseminaatiomallia, jonka mukaan viestintä ei ole lähettäjäkeskeistä toimintaa, jossa vastaanottajaa manipuloidaan, vaan huomio kiinnittyy viestinnän vastaanottajaan, hänen taustaansa ja tilanteeseen, jossa hän viestintää tulkitsee^{21,28,50}. Kun viestintä nähdään disseminaationa, viestit leviävät vapaasti⁵⁷.

Tarkastelemme jälkibyrokraattista toimintamallia siksi, että joidenkin tekijöiden, jotka heijastavat jälkibyrokraattista toimintaa, on todettu vaikuttavan kriisijohtamisen onnistumiseen. Tutkijat ovat osoittaneet, että tehokkaan ryhmän lopputulokset ylittävät erikseen toimivien ihmisten panoksien summan⁴⁶. Ryhmätyöskentelyllä on tapana onnistua, kun päätösten tekemisen ja kriisin hoitamiseksi tarvittavien toimien tuottama rasitus jakaantuu kollektiivisesti kaikkien ryhmän jäsenten kesken. Ryhmätyöskentely lisää asian tarkastelua eri perspektiiveistä samoin kuin käytettävissä olevaa osaamista, ja se myös mahdollistaa pääsyn keskeisiin henkilöstö- ja muihin resursseihin⁴⁶. Toisaalta tutkimuksissa on osoitettu, että kriisiryhmät ovat onnistuneen kriisijohtamisen ytimessä¹¹. Jälkibyrokraattiselle

toimintatavalle on ominaista, että toimijoiden toimivalta perustuu osaamiseen ja tietoon sekä siitä nousevaan oikeutukseen sijaan, että se olisi ryhmän johtajan yksinoikeus. Päätöksiä tehdään siten neuvotellen yhdessä, eivätkä ne ole asemavallaltaan korkeimman yksinoikeus. Ryhmätyöskentely on jälkibyrokralialle luonteenomainen tapa organisoida työ²⁴. Ryhmät muodostuvat tarvittavan asiantuntemuksen mukaan, eivät asemavallaltaan perustuvien nimikkeiden mukaan, kuten byrokratiassa. Asiantuntemuksen mukaan rakennettujen kriisijohtoryhmien perusrakenne mukailee jo lähtökohtaisesti jälkibyokraattista mallia. Ryhmät kun ovat jälkibyokraattiselle organisaatiolle tyypillinen tapa organisoida^{23,24}.

Kriisiryhmän on kyettävä toimimaan yhdessä ryhmänä saavuttaakseen tavoitteensa. Tämän tehdäkseen sen on kyettävä soveltamaan kriisisuunnitelmaa tilanteen vaatimalla tavalla – yhteisymmärryksessä. Kriisitilanteen hoitamisessa byrokratian suurimpia ongelmia on todettu olevan sen, että byrokratia toimii ikään kuin sisäänpäin kääntyen, oman organisaation rajoissa, mistä seuraa usein yhteistoimintaongelmia, mikäli kriisinhallinnassa on mukana jäseniä muista organisaatioista²⁸. Jälkibyokraattisesti toimivissa organisaatioissa organisaation rajat ovat lähtökohtaisesti verkostomaiset, mikä on omiaan helpottamaan yhtäältä sidosryhmäsuhteiden ylläpitoa kriisin aikana ja toisaalta yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa.

Aineisto ja menetelmä

Nokian vesikriisin tiedonkulkua ja viestintää käsittelevä tutkimusaineisto kerättiin 15.12.2007–4.8.2008. Tässä artikkelissa on käytetty aineistona keskeisten kriisinhoidosta vastanneiden toimijoiden ja median edustajien puolistrukturoituja teema-haastatteluja (n=36), kriisin hoitamisesta vastanneen vesiepidemiaryhmän¹ (n=4) ja laajennetun johtoryhmän² päätöspöytäkirjoja (n=23) 30.11.2007–12.3.2008 sekä toimijoiden antamia selvityksiä ja muistiinpanoja (n=5). Haastattelut olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Yksittäinen haastattelu kesti 1½–2 tuntia, ja sama haastattelijä teki kaikki haastattelut. Haastatteluissa kartoitettiin Nokian vesikriisin johtamista ja viestintää seuraavilla teemoilla:

- kriisin ensimmäinen päivä omassa työssä
- tapahtumien kuvaaminen oman työn näkökulmasta (ja tapahtumien aikakartan jäsenys)
- kriisin käsitteleminen ja johtaminen kriisin varautumisvaiheessa, kriisin aikaisessa toiminnassa ja kriisin jälkeen
- media- ja verkkoviestinnän hyödyntäminen kriisitilanteessa
- kehittämisideat ja suositukset.

¹Vesiepidemiaryhmä kokoontui 30.11.–3.12.2007. Ryhmä nimettiin uudelleen 11.12.2007 ruokamyrkytystyöryhmäksi.

²Nokian kaupungin johtoryhmä ”laajennettuna valmiussuunnitelman mukaisesti valituilla asiantuntijoilla” kokoontui 4.12.2007–12.3.2008.

Kysymysten avulla luotiin käsitys siitä, miten eri toimijat toimivat kriisin ensimmäisenä päivänä, miten kriisiä johdettiin, miten haastatellut arvioivat jälkikäteen tapahtumien kulkua oman työnsä näkökulmasta, missä roolissa he näkivät media- ja verkkoseurannan kriisitilanteessa sekä mitä kehittämideoita ja suosituksia haastatelluille oli tullut mieleen kriisin jälkeen. Teemat ovat tärkeitä toiminnan arvioinnin ja kehittämisen näkökulmista. Tehdyt haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Haastattelurungot muodostettiin Aasian hyökyaaltokatastrofia käsittelevässä tutkimuksessa käytettyjä haastattelurunkoja mukailleen²⁹, kuitenkin tapauslähtöisesti soveltaen. Haastattelujen analyysimenetelmänä käytettiin aineiston teoriaohjattua laadullista lähilukua sekä temaattista analyysia. Näin tarkasteltiin byrokratian ja jälkibyrokratian eri tendenssien esille nousemista sekä soveltuvuutta tutkimusaineistoomme. Lisäksi Nokian vesikriisin onnistumisia ja epäonnistumisia arvioitiin Cristine Pearsonin ja Judith Clairin kriisijohtamisen prosessimallin eri osa-alueiden näkökulmista²⁹. Heidän kriisijohtamisen prosessimallinsa ajatuksena on, että varautumiseen ja valmiussuunnitteluun vaikuttavat johdon havainnot potentiaalisista riskeistä, organisaation toimintaympäristössä olevat institutionalisoituneet käytännöt sekä toimintaa ohjaava lainsäädäntö. Kriisin laukaisevan tapahtuman jälkeiseen toimintaan vaikuttavat puolestaan yksilölliset ja yhteisölliset reaktiot sekä kriisin hoitamiseksi tehdyt suunnitellut ja ad hoc-pohjaiset toimet, jotka kaikki vaikuttavat kriisin seurauksiin. Mallin mukaan kriisin hoito ei ole mustavalkoisesti joko onnistunut tai epäonnistunut, vaan kriisin seurauksena on eritasoisia onnistumisia

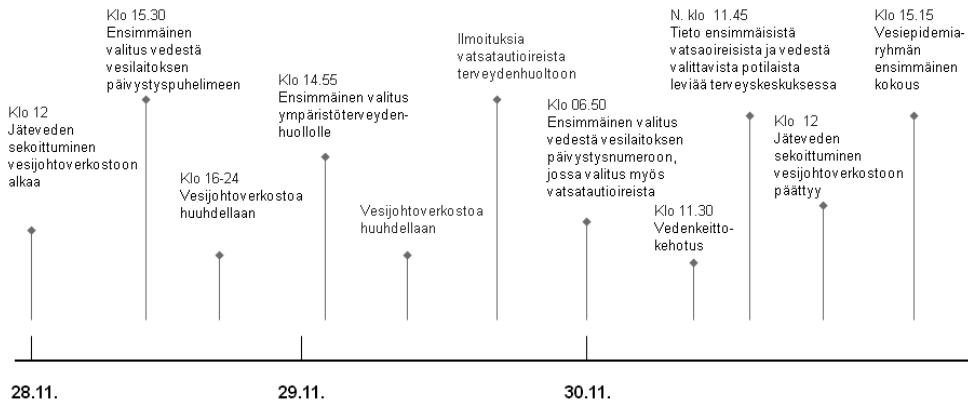
ja epäonnistumisia. Kriisin laajuuden ja yhtäkkisyyden sekä tehtyjen päätöskien ja toimien määrän takia yksikään organisaatio ei voi vastata kriisiin tavalla, joka olisi täysin tehoton tai täysin tehokas⁴⁶.

Tapaus Nokian vesikriisi

”Marraskuun 28. päivänä vesilaitoksen työntekijä avaa vahingossa venttiilin, joka päästää vesijohtoveteen 400 000 litraa puhdistettua jätevettä [...] Veden käyttörajoituksia aletaan poistaa helmikuun 13. päivänä. Hieman myöhemmin, 18. helmikuuta, käyttörajoitukset poistuvat koko Nokian alueelta.”
(HS 19.2.2008.)

Nokian vesikriisillä tarkoitetaan 28.11.2007 alkunsa saanutta tapahtumaketjua, jonka seurauksena yli 6 000 ihmistä sairastui ja mahdollisesti kaksi kuoli (kuvio 1). Kullaanvuoren jätevedenpuhdistamolla olleen laittoman liitoksen ja jätevedenpuhdistamon hoitajan huolimattomuuden takia 450 000 litraa jätevettä sekoittui puhdasvesiverkostoon. Ensimmäiset varoitussignaalit tulivat kaupungin vesilaitoksen päivystyspuhelimeen keskiviikosta 28.11. klo 15.30 alkaen. Poikkeuksellisen suurien ongelmien tulkittiin ensin johtuneen normaalitoimintaan liittyvistä syistä.

Viimeistään perjantaiamuna 30.11. tiedettiin, ettei kyseessä ole normaali veden värjäymä. Perjantaiamuna klo 6.50 tulivat vesilaitoksen päivystyspuhelimeen ensimmäiset vesivalitukset, joissa valitettiin myös vatsaoireista. Varsinainen ongelman syy selvisi ensin klo 12, mutta tieto tästä ei levinnyt organisaatioissa. Vesihuoltolaitoksen toimijat selvittivät saman



Kuvio 1. Nokian vesikriisin ensi päivien 28.11.–30.11.2007 keskeiset toimet ja tapahtumat.

asian uudelleen perjantaina noin klo 14. Tämän jälkeen alkoi usean kuukauden prosessi vesijohtoverkoston puhdistamiseksi. Jäteveden ja puhtaan veden sekoittumisesta aiheutui merkittäviä ongelmia kuntalaisten arkeen. Sairastumisen lisäksi kuntalaiset joutuivat huolehtimaan korvaavan veden hankkimisesta sekä elämään vedenkäyttörajoitusten ja klooratun veden kanssa. Samoin kuntalaisilta odotettiin aktiivisia toimia kuten veden juoksumista, jotta kaupungin vesijohtoverkosto saataisiin puhdistettua.

Jälkibyrokraatia ja laajennetun johtoryhmän toiminta Nokian vesikriisissä 4.12.2007–12.3.2008

Nokian vesikriisin ratkaisemiseksi kokoon-tui kaksi eri ryhmää: vesiepidemiaryhmä ja laajennettu johtoryhmä. Perjantaina 30.11.2007 liikelaitospäällikkö Juha Menonen kutsui koolle ryhmän, joka kokoon-tui ensimmäisen kerran samana päivänä klo

15.15–15.45 Nokian terveyskeskuksessa. Ryhmällä ei ollut selkeää (päättöspöytäkir-jaan merkittä) nimeä. Ryhmän kokoontu-misen asialistalla oli ”vesiepidemia Nokialla 30.11.2007”. Ryhmästä on käytännössä puhuttu vesiepidemiaryhmänä, mutta se on myöhemmin nimetty uudelleen ruokamyr-kytystyöryhmäksi. Ensimmäinen ”kriisi-ryhmä”, vesiepidemiaryhmä, kokoontui ai-kävälillä 30.11.–3.12.2007. Vesiepidemia-ryhmän päätöksenteko ja kriisi johtaminen oli pitkälti byrokraattisen toimintamallin mukaista toimintaa⁵⁸. Perjantaina 30.11. pidetyssä vesiepidemiaryhmän kokouksessa sovittiin seuraavaksi kokoontumisajaksi maanantai 3.12.2007.

Seuraava palaveri pidetään 3.12.klo 10.15 samassa paikassa. Muistio on lähetetty 30.11. sähköpostina.

Muistio 30.11.2007

Vesiepidemiaryhmä kokoontui uudelleen kuitenkin jo lauantaina 1.12. ja laajem-malla kokoonpanolla. Tämän jälkeen ryhmä kokoontui sunnuntaina 2.12. ja

maanantaina 3.12. Tiistaista 4.12. eteenpäin vesiepidemiaryhmä lakkautettiin ja ”kaupungin johtoryhmä valmiussuunnitelman mukaisesti valituilla asiantuntijoilla” aloitti työskentelynsä ”Nokian vesiongelman ratkaisemiseksi”⁶⁰. Tässä artikkelissa keskitytään tarkastelemaan tämän toisen kriisiryhmän, laajennetun johtoryhmän, toimintaa jälkibyrokraattisen toimintamallin 12 ominaispiirteen näkökulmasta. Nokian kaupungin johtoryhmä täydennettynä valmiussuunnitelman mukaisesti valituilla asiantuntijoilla kokoontui 4.12.2007–12.3.2008. Ensimmäinen kokous pidettiin tiistaina 4.12.2007 klo 15–16.10.

Nokian vesiongelmat: Kaupungin johtoryhmän kokous täydennettynä valmiussuunnitelman mukaisesti valituilla asiantuntijoilla.

Muistio 4.12.2007

Talousjohtaja Pasi Virtanen (kaupunginjohtajan sijainen) avasi kokouksen. Samalla hän totesi, että tämä tehostettu johtoryhmä työskentelee Nokian vesiongelman ratkaisemiseksi.

Muistio 4.12.2007

Johtoryhmä otti valmiussuunnitelman käyttöön ”soveltuvien osien”. Se, miksi valmiussuunnitelmaa ei vielä kukaan katsottu tarpeelliseksi ottaa käyttöön, on edelleen avoin kysymys³.

³ Huomionarvoista on, että ensimmäisestä kokouksesta puuttuivat muun muassa kaupungin valmiussuunnittelun yhdyshenkilö Raimo Männistö, elinkeinopäällikkö Henry Moisio ja koulutoimenjohtaja Tuomas Erkkilä. Viestinnällisesti kyseiset henkilöt ovat keskiössä, mitä tulee valmiussuunnitelmien hyödyntämiseen kriisitilanteessa, viestintään alueen yrityksille ja yhteisöille sekä kuntalaisten tavoittamiseen esimerkiksi koulujen olemassa olevien verkostojen kautta.

Jälkibyrokraattian keskeinen ominaispiirre on, että *yhteisymmärrys luodaan institutionaalisen vuoropuhelun kautta*²³. Kriisin johtoryhmässä olivatkin läsnä tilanteen kannalta keskeiset instituutiot: Pirteva (Pirkkalan ympäristöterveydenhuollon valvontayksikkö), Nokian kaupungin hallintokeskus, palvelukeskukset, vesihuoltolaitos, tiedotus, Aluepelastuslaitos, Läntinen maanpuolustusalue, Tays (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri) ja Tampereen vesi. Lisäksi ryhmään kutsuttiin eri alojen asiantuntijoita, kuten verkostoasiantuntija sekä viestinnän asiantuntijana virka-apua 5.12. antanut Tampereen kaupungin viestintäjohtaja.

Siinä käytiin aika systemaattisesti se, millä tekniikalla edetään ja mitkä on nää kokoontumistavat ja mitä asioita käsitellään ja kuinka tiedotetaan.

Johtoryhmän asiantuntijajäsenen, haastattelussa

Toinen jälkibyrokraattian ominaispiirre on, että *vuoropuhelu perustuu vaikutusvallan eikä niinkään asemapohjaisen vallan käyttöön*. Henkilöillä on erilaiset kyvyt vaikuttaa ja suostutella. Kyvyt eivät perustu asemaan tai asemasidonnaiseen valtaan. Vaikutusvalta pohjaa asiantuntemukseen ja tietoon käsiteltävästä asiasta. Järjestelmä ei ole siis tasa-arvoinen, vaan eri henkilöillä on erilaiset kyvyt suostutella ja vaikuttaa.²³ Vuoropuhelua ja vaikutusvaltaa käytettiin erityisesti vesijohtoverkoston puhdistusmenetelmien (vesi-ilmapuhdistus, possutus, tehoklooraus) ja käytetyn klooritason suhteen. Näissä asioissa vallitsi erimielisyys eri asiantuntijoiden välillä. Johtoryhmän puheenjohtaja(t) (kaupunginjohtaja, henkilöstöpäällikkö, talousjohtaja) olivat

myös verkoston puhdistamiseen liittyvien asioiden suhteen maallikoita. Näin käyty vuoropuhelu ja päätöksenteko pohjautuivat vaikutusvallan käyttöön ja tietoon käsiteltävästä asiasta.

Maali on ehkä yhteinen, mutta ne keinot, että miten tässä mennään eteenpäin... niin sehän on todella vaikea tilanne sille, jonka pitäis tehdä se päätös. Että miten tässä mennään eteenpäin. Se on myös yksi asia, jonka viestimisessä on epäonnistuttu. Se, että 'emme tiedä' niin se ei ole hyvä vastaus, pitäisi sanoa, että meillä on tässä useita eri näkökulmia, että ongelma on hyvin problemaattinen... ja asiantuntijat ovat eri mieltä. Sitä ei ole tullut missään [julkisuudessa] esille... Ja sen viestiminen, että täällä on tällöinen työryhmä, johon kuuluu näitä ja näitä ja on tätä ja tätä mieltä, ei sitä oo tullu esille."

Asiantuntija, haastattelussa

Jälkibyrokralialle on ominaista, että *vaikeusvalta on riippuvainen luottamuksesta* – uskosta siihen, että jokainen organisaation jäsen pyrkii yhteiseen hyvään eikä tavoittele vain omaa etuaan. Luottamus perustuu sen ymmärtämiseen, että yhteinen hyvä saavutetaan vain yhdistämällä yksilöiden suoritukset.²³ Myös *organisaation strategian merkitys korostuu*, sillä sen avulla eri yksilöiden töiden ja mission välinen linkki tehdään tietoiseksi. Jaettu missio ja strategia mahdollistavat yksilöiden irrottautumisen yksityiskohtaisista tehtävänkuvista, ja tämän toivotaan edistävän luovaa yhteistoimintaa lopputuloksen parantamiseksi²³. Kriisissä tavoite on yleensä selkeä: ihmishenkien pelastus, inhimillisen kärsimyksen minimointi,

turvallisuuden palauttaminen ja lisävahinkojen minimointi. Henkien pelastamisen ja terveyden vaaran minimoinnin jälkeen tavoitteena on materiaalistien vahinkojen rajaaminen. Organisaation maineen suojaus ja palauttaminen on myös yksi kriisinhallinnan tehtävä¹¹. Kriisin johtoryhmän jäsenillä oli yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi ryhmän jäsenet oli kutsuttu ryhmään. Jotkut ryhmän jäsenistä olivat myös kutsuneet itse itsensä, koska he olivat katsoneet, että heidän asiantuntemustaan tarvitaan ryhmässä – ei siksi, että he olisivat ryhmässä valvomassa omia etujaan. Vesijohtoverkoston puhdistaminen, korvaavan veden jakelu, terveystilanteesta huolehtiminen ja tiedottaminen olivat alkuvaiheen päällimmäiset ongelmat. Näistä huolehtimiseksi vaadittiin useiden eri alojen asiantuntemusta.

Jälkibyrokraliassa myös organisaation tavoitteita korostetaan. Toiminta-ajatus eli missio on merkittävä integroiva tekijä. Missiota tarvitaan, jotta työntekijät sisäistävät organisaation päätavoitteen voidakseen koordinoita toimintaansa järkevästi²³. Kukin johtoryhmän jäsen oli sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen. Tätä ilmensi myös käytetty sanonta ”Hoidetaan nyt vaan nää putket puhtaaks”. Kriisin pitkittyessä ja vesinäytetulosten tuottaessa pettymyksiä missio oli se liima, joka piti ryhmän toimintaa tehokkaana.

Jälkibyrokraliassa irtaannutaan byrokralialle ominaisista tehtävänkuvista, koska tarkoitus on, että missio sisäistetään ja yksilö ymmärtää, miten hänen työnsä liittyy mission ja strategioiden toteuttamiseen. Yksilö voi osallistua mission toteuttamiseen, jos on jaettu riittävästi tietoa organisaation strategiasta ja jos yksilö ymmärtää, miten hänen työnsä

liittyy mission ja organisaation strategian toteuttamiseen²³. Tehtävänkuvista irtaantuminen näkyi muun muassa siinä, että laajennetun johtoryhmän jäsenille tuli tehtäviä, jotka eivät kuuluneet näiden normaalitoimintaan. Esimerkiksi elinkeinopalvelut osallistuivat yrityksille suunnatun kriisiviestinnän toteuttamiseen ja infotilaisuuksien järjestämiseen. Myös vesijohtoverkoston puhdistamisesta siirrettiin vastuuta ja johtoa operatiiviselle tasolle.

Jälkibyrokraatiassa keskittymistä mision on täydennettävä toimintaohjeilla. Nämä ovat kuitenkin luonteeltaan periaatteita eivätkä sääntöjä. Ero on siinä, että periaatteet ovat abstraktimpia ja sellittävät byrokralle tyypillisten sääntöjen taustalla olevia syitä. Jälkibyrokraattiset organisaatiot käyttävät runsaasti aikaa toimintaperiaatteiden kehittämiseen ja arviointiin²³. Kukin kriisinhallinnasta vastannut toimija sai melko itsenäisesti tehdä asiantuntemukseensa liittyvää työtä. Kokonaiskuvaa koordinoi laajennettu johtoryhmä.

*”[Nimi] joka tapauksessa sano yhdessä kokouksessa, että tässä kriisissä tehdään kaikki nokialaisten hyväksi mitä voidaan eikä se ole rahasta kiinni. Ja mä silloin aattelin et selvä. Mun mielestä se oli niinku selvä. Et ei mul ollu niin hirveesti kysyttävääkään. Ja sitten siinä sanottiin et jokainen tiedottaa et älkää tiedottako toisten asioista et tiedottakaa se asia mistä tiedätte. Ja musta se oli hirveen helppo ja selvä. Niin en mä välittänyt sit siitä mitä tässä talos ta-
pahtuu”*

Strateginen toimija, haastattelussa

Jälkibyrokraatiassa vaikutussuhteet eivät ole yhtä vakaalla pohjalla kuin virka-asemaan ja auktoriteettiin perustuvassa järjestelmässä, ja siksi päätöksentekoprosesseja on usein uusittava – niitä ei voi vain lukea organisaatiokaaviosta. Vastaus siihen, ”keneltä kysytään”, määräytyy kysymyksen luonteen eikä kysyjän virka-aseman perusteella²³. Vedenjakelusta, vesijohtoverkoston puhdistamisesta, terveystilanteesta ja potilas- ja vesinäytteistä kysyttiin siltä, joka oli ollut kyseistä asiaa hoitamassa tai jolla oli alaan liittyvää asiantuntemusta. Näin se, keneltä kysyttiin, ei ollut virka-aseman mukainen kyseisen yksikön johtaja vaan se, joka asiasta käytännössä tiesi.

Jälkibyrokraatiassa henkilösuhteet ovat muodollisia ja pitkälle erikoistuneita: pitää tietää, ”keneltä kysytään”, sen sijaan, että pyrittäisiin luomaan pysyvä ystävyyssuhteiden verkosto. Niinpä vaikutussuhteet ovat laajempia ja monipuolisempia, mutta myös ohuempia ja erikoistuneempia kuin perinteisen yhteisön suhteet²³. Tämä vuorovaikutussuhteiden ohuus ja erikoistuneisuus aiheutti ongelmia erityisesti puhelinpalvelusta vastanneille. Heidän tehtävänä oli vastata kuntalaisten kysymyksiin, mutta heillä ei ollut aina riittävän ajantasaista tietoa. Se, ”keneltä kysyä”, hahmottui kriisin edetessä, mutta myös muuttui. Muutosta vauhdittivat myös rakenteelliset tekijät, kuten kriisin keskeisten toimijoiden sairaslomat ja lomat.

Jälkibyrokraatiassa tarvitaan perinpohjaisia ja avoimia yhteistyön ja vertaisarvioinnin prosesseja – jotta henkilöt tietävät, mitä toiset tietävät²³. Tiedon jakamista eri instituutioiden ja kriisitoiminnan osa-alueiden välillä tehtiin laajennetun johtoryhmän kokouksissa, joissa käsiteltiin järjestelmällisesti tilannetta eri kriisin

alueilla sekä ennakoitiin tulevia toimia ja tapahtumia. Peruselementtejä kokouksissa olivat vesijohtoverkoston puhdistustoimenpiteiden, vedenjakelun, vedenkäytön ohjeistuksen, veden laadun sekä terveystilanteen läpikäyminen. Lisäksi kokouksissa päätettiin tulevista toimista, tiedotustilaisuuksista ja tiedotteiden laatimisesta. Näin kukin toimija sai säännöllisesti ajantasaista tietoa muilta toimialueilta, joita kriisi oli koskettanut. Samalla Nokian kaupungin tiedottaja sai ajantasaisen tiedon siitä, ”missä mennään”.

Tilanteen ongelmallisuutta lisäsi uusi putkikirikko, joka tapahtui itsenäisyyspäivän vastaisena yönä noin kello kahden aikaan. Putki rikkoutui läheltä sitä kohtaa, joka rikkoutui keskiviikkona. Uusi putkivuoto saatiin paikatuksi ja eristetyksi nopeasti. Vettä maastoon valui 11 kuutiota [...] Ympäristöpäällikön keskiviikkona varatoimenpiteenä antama verkostoveden käyttökielto on edelleen voimassa. Vettä ei saa käyttää juomiseen, ruuanlaittoon eikä astioiden pesemiseen.

Muistio 7.12.2007

Vaikka uusia tapauksia ei ole mainittavasti tullut lisää, niin isolla osalla saastuneesta vedestä sairastuneilla tauti on vielä pitkäkittynyt. Niinpä kaupungin terveyskeskuksen vuodeosasto on erittäin kovilla.

Muistio 10.12.2007

Jälkibyrokraatia on rajoiltaan melko avoin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yhteistoiminta ja kumppanuusverkostot ovat jälkibyokraattisesti toimivan organisaation ytimessä. Myös vaihtuvuutta siedetään tämältyyppisessä organisaatiossa hyvin; organisaatio on tottunut jatkuvaan

muutokseen.²³ Laajennetun johtoryhmän vaihtuvuus oli suuri. Johtoryhmän puheenjohtajana toimi kolme eri henkilöä ryhmän ensimmäisten neljän toimintaviikon aikana. Lisäksi eri instituutioiden edustajat ja käytetyt asiantuntijat vaihtuivat tarpeen mukaan.

Ryhmää on täydennetty valmiussuunnitelman mukaisesti valituilla asiantuntijoilla. Ryhmän kokoonpano vaihtelee tarvittaessa tilanteen vaatimusten mukaisesti.

Muistio 7.12.2007

Jälkibyrokraatiassa pyritään vähentämään sääntöjä ja tunnustamaan yksilöiden erilaisuus. Laajennetussa johtoryhmässä annettiin erilaisia toimintaperiaatteita, joita johtoryhmän jäsenet sovelsivat omassa toiminnassaan.

Taloudelliset syyt eivät ole este tilanteen vaatimiin hankintoihin tai lisäapupyynnöihin.

Muistio 4.12.2007

Ympäristöterveydenhuolto, Pirteva, välitti toimintaohjeita ja myös suoranaisia määräyksiä vesijohtoverkoston puhdistamiseksi. Esimerkiksi veden klooritasosta konsultoitii Kansanterveyslaitosta ja toimittiin sen asiantuntemuksen pohjalta.

Jälkibyrokraatiassa ajan strukturointi on erilainen kuin byrokraatiassa – jälkibyrokraatia sisältää oletuksen jatkuvasta muutoksesta²³. Laajennettu johtoryhmä kokoon-tui tarvittaessa useita kertoja päivässä. Päätöspöytäkirjoissa oletus jatkuvasta muutoksesta näkyi esimerkiksi seuraavan kokouksen asettamisajankohdissa sekä viestinnän jatkuvuuden korostamisessa.

Kotisivuille pitää saada tietoa jatkuvasti.

Muistio 4.12.2007

Joka tapauksessa tilanne saattaa jatkua pitkään, joten vuoroteltava on, jotta kaikki jaksavat.

Muistio 5.12.2007

Sovittiin seuraavan kokouksen ajankohdaksi 7.12.07 klo 9.00, mikäli ei ole aikaisemmin tilanteen mukaan tarvetta kokoontua.

Muistio 4.12.2007

Laajennettu johtoryhmä ylitti normaalit organisaatorakenteet ja -hierarkiat, loi yhteisymmärrystä tarvittavista toimista institutionaalisen vuoropuhelun kautta, pyrki kohti yhteistä tavoitetta puhdistaa kaupungin vesijohtoverkostot, jakoi vastuita kunkin asiantuntemuksen (eikä hierarkian) mukaan sekä omaksui asenteen tilanteen jatkuvasta muutoksesta. Näin Nokian vesikriisiä hoitaneen laajennetun johtoryhmän työskentelyn voidaan katsoa organisoituneen ja toimineen jälkibyrokraattisesti. Johtoryhmän toiminnassa korostuivat myös neuvottelu- ja suostuttelutaidot, mikä näkyi esimerkiksi tarvittavista puhdistustoimenpiteistä päättämisessä – tilanteessa, jossa eri asiantuntijoilla oli keskenään ristiriitaiset käsitykset.

Byrokraattisen ja jälkibyrokraattisen toiminnan onnistumisen arviointi Nokian vesikriisissä

Onnistuiko jälkibyrokraattinen toiminta Nokian vesikriisissä? Miten kriisijohdon

onnistumista voi arvioida? Christine Pearson ja Judith Clair²⁹ tarjoavat yhden mallin kriisijohtamisen arviointiin.

Pearsonin ja Clairin mukaan kriisin lopputulemat riippuvat paljolti *johdon käsityksistä potentiaalisista riskeistä*, toimintaympäristöstä sekä varautumiseen ja valmiussuunnitteluun liittyvien käytäntöjen omaksumisesta⁴⁶. Tämä siksi, että johdon käsitykset vaikuttavat kulttuurisiin uskomuksiin kriisinhallinnan arvosta ja tarpeista. Organisaatiossa, jossa johto uskoo, että heidän organisaationsa on melko immuuni kriisille, on vähemmän varautumissuunnittelua sekä toimintatapoja kriisien ennaltaehkäisemiseksi ja niihin varautumiseksi. Toisaalta varautumissuunnittelun ollessa lakisääteistä, kuten kuntasektorilla, voivat organisaatiot kuitenkin tuudittautua valheelliseen turvallisuuden tunteeseen omasta valmiudestaan kohdata kriisejä. Jos johto ja organisaatiokulttuuri eivät tue kriisinhallintaa, riskin sitä kohtaan, että työntekijöiden varautumissuunnitelmista ja käytännöistä ollaan piittaamattomia, on todettu kasvavan⁴⁶. Kriisin lopputulemat riippuvat myös varautumissuunnitelmien käyttöönotosta, kriisin laukaisevasta tapahtumasta, kriisin aikaansaamista yhteisöllisistä ja yksilötason reaktioista sekä kriisinhoitoon kuuluvista suunnitelluista ja ad hoc -toimista. Nokian vesikriisin johtoryhmän toimintaa on arvioitu Pearsonin ja Clairin⁴⁴ mallin avulla^{60,37,38} (taulukko 3). Harmaalla merkityt alueet osoittavat, mihin Nokian vesikriisin johtoryhmän toiminta sijoittuu kullakin kriisijohtamisen osa-alueella. Kysymys on, miten byrokraatia ja jälkibyrokraatia vaikuttavat tapaan, jolla kriisijohtamisen eri osa-alueita hoidetaan. Miten ne yhdistyvät siten, että yhdistämisestä on etua, tai ei ainakaan mittavasti haittaa?

Taulukko 3: Nokian vesikriisin seuraamukset kriisijohtamisen eri ominaispiirteiden näkökulmasta

Kriisijohtamisen piirre	Epäonnistuneet lopputulemat	Välimaaston lopputulemat	Onnistuneet lopputulemat
1. Varoitussignaalien havaitseminen	Signaalit uhkaavasta kriisistä ohitetaan. Kriisi iskee yllätyksenä organisaatioon, joka ei ole niihin varautunut.	Signaalit potentiaalisesta kriisistä saavat organisaation valmiustilaan.	Signaalit havaitaan aikaisin, ja organisaatio aloittaa asianmukaiset toimet.
2. Kriisin leviäminen	Kriisi leviää organisaation ulkopuolelle. Ulkoiset sidosryhmät tulevat kriisin osallisiksi.	Vahinko organisaation ulkopuolisille on vähäinen.	Merkittävimmät vaikutukset rajoittuvat organisaatioon. Kriisistä ei aiheudu kuolemantapauksia tai vahinkoa sidosryhmille.
3. Toiminnan jatkuminen	Kaikki organisaation toiminnot suljetaan.	Toiminta-alueet, joihin kriisi on eniten vaikuttanut, suljetaan tilapäisesti. Vaikutukset palvelujen tuottamiseen ovat vähäiset.	Toiminta jatkuu normaalisti kriisin aikana ja jälkeen. Kriisillä ei ole vaikutuksia palvelujen tuottamiseen.
4. Vaikutukset oppimiseen (tutkimuksen tekohetkellä ei arvioitavissa)	Kriisistä ei opita. Organisaatio tekee samat virheet vastaavien tilanteiden tapahtuessa.	Oppimista tapahtuu, mutta oppiminen on keskittynyt harvoihin yksiköihin tai yksilöihin.	Organisaatio muuttaa toimintamallejaan kriisin seurauksena. Opitua hyödynnetään tulevien tilanteiden käsittelyssä.
5. Vaikutukset maineeseen	Organisaatio kärsii pitkäaikaiset negatiiviset jälkiseuraukset. Tehottoman kriisinjohdon takia yhteisö näkee organisaation petturina tai vihollisena.	Kriisin kielteiset vaikutukset ovat lyhyesti käsitellyt. Yhteisö näkee virheet kriisinjohdon piirteinä, mutta jatkaa palvelujen käyttämistä kuten normaalistikin.	Organisaation imago paranee tehokkaan kriisinjohdon takia. Organisaatio nähdään sankarillisena, huolehtivaisena, välittävänä ja itsekin olosuhteiden uhrina.
6. Resurssien saatavuus	Organisaatio kompuroi eteenpäin: resurssit kriisin kohtaamiseen puuttuvat.	Organisaatio kompuroi eteenpäin haalien kasaan omaa ja muiden antamaa ad hoc -tukea.	Organisaation ja ulkopuolisten sidosryhmien resurssit ovat valmiina käytettäväksi tarvittaviin toimiin.
7. Päätöksenteko	Päätökset tehdään hitaasti, sisäisiä ristiriitoja. Päätöksenteko ei perustu riittävään tietoon.	Päätökset tehdään hitaasti, organisaation ulkopuolisia jännitteitä.	Laajat todisteet ajallaan ja asianmukaisesti tehdyistä päätöksistä. Päätöksenteko perustuu faktoihin.

Lähde: mukaillen Pearson & Clair 1998, 68.

Ks. myös Seeck, Lavento & Hakala 2008, 215; Lavento 2009a; Lavento 2009b

Jälkibyrokration ja byrokration suhde

Byrokration on vallinnut merkittävänä organisaatio-oppina pitkälti yli 50 vuotta²⁰. Mikä on byrokration rooli tämän päivän organisaatioissa? Tuomo Peltonen⁴⁷ kokoaa yhteen neljä erilaista näkemystä byrokration roolista tänä päivänä: 1) Byrokration on osa historiaa, ja nykyään sen korvaavat uudet, jälkibyrokraattiset organisointimallit. 2) Byrokration ja jälkibyrokration ovat molemmat osa organisaatioiden tämänpäiväistä arkea, ja byrokration elää jälkibyrokraattisen organisaation sisällä tuoden sen toimintaan muun muassa ennustettavuutta. 3) Byrokration periaatteet toimivat yhä edelleen, mutta uusissa ilmenemismuodoissa. 4) Byrokration on oikeudenmukaisuutta korostavan organisoinnin yksi toteuttamistapa. Mikäli rationaalisuuden sijaan aletaan oivaltaa byrokraattisen toimintatavan tarjoamaa objektiivisuutta, voidaan byrokration nähdä perustana eettiselle toimintakulttuurille organisaatioissa⁴⁷.

Tulkinnot vaihtelevat siis paljon: osassa tulkinnoista byrokration nähdään osana menneisyyttä, osassa kiinteänä osana nykyistä toimintatapaa ja joissain tulkinnoista taas tulevaisuuden oikeudenmukaisen mallin perustana⁴⁷. Myös byrokration soveltamisessa on eroja, jotka riippuvat muun muassa siitä, nähdäänkö byrokration pakottavana vai mahdollistavana rakenteena^{2, 47}.

Monet tuoreista tutkimuksista tukevat edellä esitettyä näkemystä, jonka mukaan byrokration ja jälkibyrokration elävät rinnakkain tämän päivän organisaatioissa⁶. Tutkimukset kuitenkin näkevät tämän ”yhteiselon” kriittisemmässä valossa painottaen sitä, että toimintatapojen rinnakkaiselo aiheuttaa ristiriitaisia odotuksia

työntekijöille ja on kuluttavaa³³, tai sitä, että vaikka jälkibyrokration puhutaan, monet byrokraattiset toimintatavat ovat silti yhä käytössä⁴³. Hendry²⁶ esittää, että byrokraattinen organisaatiomalli on vaikuttanut paljon myös käsityksemme johtajasta, ja kysyy, miten puolestaan jälkibyrokration vaikutus käsityksemme johtajasta ja hänen roolistaan. McSweeney⁴¹ tutki Ison-Britannian julkista sektoria ja havaitsi, että parin viime vuosikymmenen aikana byrokration on itse asiassa käynyt yhä intensiivisemmäksi. Josserand, Teo & Clegg³⁰ osoittavat monia haasteita ison organisaation muutoksessa byrokraattisesta jälkibyrokraattiseksi. Briand & Bellemare⁸ sekä Maravelias⁴⁰ osoittavat, kuinka jälkibyrokration on lisännyt valvontaa organisaatioissa ja saanut aikaan uusia hallinnan muotoja. Jälkibyrokraattisen mallin hahmottaminen on siis paitsi aluillaan⁴⁷ myös monen kriittisen arvion alla.

Jälkibyrokration ja byrokration toisiinsa peilaaminen vastakkainasettelun avulla ei ole ongelmatonta. Kuten Barley ja Kunda⁴ muistuttavat, byrokration ominaispiirteiden ymmärtäminen ja kehittäminen on vienyt yli 50 vuotta. Barley ja Kunda⁴ näkevät ongelmallisena uusien käsitteiden synnyttämisen suhteuttamalla niiltä vahvasti vanhoihin malleihin, esimerkiksi jälkibyrokration käsitteen jatkuva suhteuttaminen byrokrationaan. Tämä on ongelmallista heistä siksi, että organisaatiomallit elävät suhteessa työn tekemiseen: ymmärtääkseen erilaisia organisointitapoja on tutkittava, millaista työtä organisaatioissa tehdään. He näkevät ongelmallisena sen, että malleja synnytetään ”käsitteellisen konversion” avulla, uusia malleja teoreettisesti vanhoihin malleihin suhteuttaen. Tällöin unohdetaan organisaatioissa tehtävän työn tutkimus, vaikka sen ymmärtäminen on

olennaista, jotta organisaatiomalli voisi toimia. Organisoitapojen luojat ja tutkijat Taylorista Hawthornen kokeiden tekijöiden kautta Blauhun ovat keränneet yksityiskohtaiset datat työn tekemisen tavoista, joihin heidän laajalle levinneet organisointia ilmentävät mallinsa ovat perustuneet⁴. Vaikka jälkibyrokraatiata ja sen eri muotoja on myös kritisoitu, organisaatiotutkijoiden keskuudessa on laaja yhteisymmärrys siitä, että työ on muuttunut paljon ja tarvitsemme uudenlaisia organisoitumismalleja. Michael Reed⁵³ esittää kuhnilaisia määreitä käyttäen, että organisaatiotieteessä ollaan tällä hetkellä kumouksellisessa vaiheessa normaalitieteen rauhallisen vaiheen sijaan. Aika näyttää, onko tämä kumous murros byrokraatiasta jälkibyrokraattiin organisoitumisen tapoihin.

Johtaminen ja auktoriteetin oikeutus: millä auktoriteetti oikeutetaan jälkibyrokraatiassa?

Kriisijohtamiskirjallisuudessa on pohdittu vain vähän kriisiryhmän sisäistä dynamiikkaa, esimerkiksi sitä, millä oma toiminta ja johtajan toiminta ryhmässä oikeutetaan. Syy lienee se, että useat kriisit ovat valtionhallinnon ja kunnallishallinnon hoitamia ja kriisinhoito perustuu byrokraatiin, jossa auktoriteetin oikeuttamisen perusteet ovat yksiselitteisiä. Se päättää ja johtaa kriisiä, jolla on asemavalta niin tehdä. Mutta miten käy jälkibyrokraatiassa – miten auktoriteetti oikeutetaan asemavallan ollessa taka-alalla ja toiminnan korostaessa tietoa ja neuvottelutaitoa?

Johtaminen ja auktoriteetin oikeuttaminen liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä johtajan on kyettävä oikeuttamaan aukto-

riteettinsa jollakin tavalla. Kaikkien auktoriteettijärjestelmien perustana ja vastaavasti sääntöjen ja toimintaohjeiden noudattamisen taustalla on Weberin mukaan usko auktoriteetin oikeutukseen⁶⁴. Kysymme, miten auktoriteetti oikeutetaan jälkibyrokraatiassa. Ja miten tämä eroaa byrokraattisesta tavasta oikeuttaa auktoriteettiä?

Saksalainen sosiologi Max Weber (1864–1920), jota pidetään yhtenä julkishallinnon teorian ja nykyaikaisen sosiologian perustajista, kehitti teorian länsimaiden rationaalistumisprosessista⁵⁵. Weber erotti kolme erilaista auktoriteettijärjestelmää⁶⁴. Hän totesi, että eri auktoriteettien legitimiys eli oikeutus perustuu eri asioihin: (1) rationaalis-legaaleihin, (2) traditionaalsiin tai (3) karismaattisiin perusteisiin^{57,64}. Erityyppiset organisaatiot ja järjestelmät nojaavat erilaisiin auktoriteetteihin: byrokraatia nojaa rationaalis-legaaleihin perusteisiin, hallitsijoiden auktoriteetti perustuu usein traditionaaliseen oikeutukseen ja esimerkiksi uskonnollisten johtajien auktoriteetti perustuu usein karismaan^{57,64}. Ihmiset tottelevat, koska he uskovat, että henkilöllä tai instituutiolla on oikeus kontrolloida heitä. Auktoriteetin lähde voi siis olla henkilö tai henkilötön instituutio, kuten lakijärjestelmä⁵.

Weber esitti, että kapitalistisessa yhteiskunnassa organisaatiot ovat yhä byrokraattisempia ja että auktoriteetti oikeutetaan niissä ennen muuta rationaalis-legaalein perustein^{55,64}. Tuolloin esimerkiksi se, että pyyntö tulee esimieheltä (hierarkiassa auktoriteettiasemassa olevalta), riittää sen toteuttamiseen, ja pyynnön *sisältö* on toissijainen²³. Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa tämä ei Heckscherin mukaan enää päde (mt.). Hän esittää että jälkibyrokraattisen vallan ytimessä on *konsensuskeen perustuva auktoriteetin oikeutus* (engl. con-

sensual legitimacy), joka tunnetaan tietysti yhteiskuntatason analyyseissä paremmin nimellä demokratia. Oikeutetut päätökset perustellaan yhteisymmärryksellä niiden välillä, joita päätös koskettaa tai joiden tietoa päätöksenteossa tarvitaan²³.

Professori Erkki Karvonen pohti taannoin, onko jälkibyrokraattisen auktoriteetin oikeutuksen perustana henkilökohtainen karisma³². Lähtökohta kun jälkibyrokraatiassa on, että eri yksilöillä on eri määrä vaikutusvaltaa, joka vaihtelee paitsi heidän tietojensa myös suostutelu- ja neuvottelutaitojensa mukaisesti²³. Muun muassa tämän estämiseen byrokraatia tietoisesti pyrkii³².

Max Weber kirjoitti *karismaan pohjautuvasta auktoriteetista*, jossa karisma ymmärretään yksilön ominaisuutena. Karisma on liitetty muun muassa profetallisiin ja parantaviin ominaisuuksiin. Sitä on siis pidetty merkinä erityiskyvyistä ja poikkeuksellisesta yksilöstä⁶⁴. Karismaattinen auktoriteetti on rationaalisen ja traditionaalisen auktoriteetin vastakohta sikäli, että se ei pyri kontrolloimaan jokapäiväistä rutiinitoimintaa⁶⁴. Byrokraattinen auktoriteetti nojaa älyllisesti analysoitavissa oleviin sääntöihin ja on rationaalisin auktoriteetin muoto. Karismaan perustuva auktoriteetti taas on auktoriteettimuodoista epärationalisin ja vierastaa sääntöjä⁶⁴. Weberin mukaan karismaattisuuteen perustuva auktoriteetti on puhtaimmassa muodossaan kuitenkin yleensä väliaikaista ja muuttuu traditionaaliseksi tai rationaaliseksi auktoriteetiksi^{57,64}.

Peter Blau ja Richard Scott toteavat klassikkoteoksessaan *Formal Organizations. A Comparative Approach*, että epävirallista ja virallista organisaatiota ei ole mielekästä erottaa toisistaan, sillä epävirallisen organisaation juuret ovat virallisessa organi-

saatiossa: virallinen organisaatio ylläpitää tarvetta epäviralliselle organisaatiolle. He toteavat, että virallista organisaatiota ei voi ymmärtää tarkastelematta epävirallisia verkostoja ja epävirallisia normeja, joita organisaatiossa vallitsee – virallisesti institutionalisoidut ja epävirallisesti muotoutuvat mallit ovat nivoutuneet yhteen erottamattomasti⁵. Byrokraatia kuvastaa virallista organisaatiota, ja jälkibyrokraatia huomioi epävirallisemmalle toimintatavalle tyypillisiä asioita. Siksi on mielestämme hedelmällistä tarkastella näitä molempia malleja myös kriisien yhteydessä. Kriisi paljastaa organisaation toimintakulttuurin yleensä paremmin kuin mikään muu tilanne²⁸. Kuka oikeasti toimii? Kuka oikeasti johtaa? Keneen oikeasti luotetaan, ja ketä kriisin hetkellä kuunnellaan? Keneen kriisin hetkellä organisaatiossa otetaan yhteyttä? Korostuuko organisaatiossa byrokraattinen vai jälkibyrokraattinen toiminta?

Nokian vesikriisi osoittaa, että byrokraattista ja jälkibyrokraattista toimintaa ei ole mielekästä tarkastella erikseen. Sen sijaan on syytä ymmärtää molempia malleja sekä tarkastella sitä, miten ne toimivat yhteen. Nokian vesikriisi tarjoaa esimerkin siitä, mitä tapahtuu, kun byrokraattiset organisaatiot alkavat kriisin johtoryhmätasolla toimia jälkibyrokraattisesti. Tämä ei ole yksiselitteisesti helppoa, sillä vaikka kriisiryhmä toimisi jälkibyrokraattisesti, organisaatiot, joista kriisiryhmien edustajat on koottu, toimivat usein byrokraattisesti. Haasteena on yhdistää nämä kaksi toimintakulttuuria ja vielä akuutissa kriisitilanteessa. Kuten Gary Kreps toteaa, elävässä elämässä ”kai-kissa malleissa on sekä modernista mallista juontuvaa rationaalisuutta ja instrumentaalisuutta että ihmisten epärationalista, intuitiivista ja spontaania toimintaa”³⁴.

Lähteet

1. Aasian luonnonkatastrofi 26.12.2004. Tutkintaselostus A2/2004Y. Onnettomuustutkintakeskus, Helsinki 2004.
2. Adler P: Building better bureaucracies. *The Academy of Management Executive* 13 (1999)4: 36.
3. Aula P: Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. *Loki-Kirjat*, Helsinki 1999.
4. Barley S R & Kunda G: Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12 (2001)1: 76–95.
5. Blau P M & Scott W R: *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford University Press, Stanford 1962.
6. Bolin M & Harenstam A: An Empirical Study of Bureaucratic and Post-Bureaucratic Characteristics in 90 Workplaces. *Economic and Industrial Democracy* 29 (2008)4: 541–564.
7. Borodzick, Edward P: *Risk, Crisis and Security Management*. Wiley & Sons, West Sussex England 2005.
8. Briand, L; Bellemare, G. 2006. A structurationist analysis of post-bureaucracy in modernity and late modernity. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2006)1: 65–79.
9. Burns T & Stalker G M: *Management of Innovation*. Tavistock, London 1961.
10. Clegg S R: *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern Era*. Sage, London 1990.
11. Coombs W T: *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Second edition). Sage, Los Angeles 1962/2007.
12. Crozier M: *The Bureaucratic Phenomenon*. Tavistock, London 1964.
13. Ennelin E: Tshernobylin ydinvoimalaonnettomuus 1986. Teoksessa: *Suomi ja kriisit: Vaaran vuosista terrori-iskuihin*, s. 207–220. Toim. Forsberg T, Pursiainen C, Lintonen R & Visuri P. Gaudeamus, Helsinki 2003.
14. Evaluering af den samlede danske håndtering af flodbølgekatastrofen i Asien (2005). Tanskan arviointikomitean raportti. Köpenhamn: Udenrigsministeriet. <http://www.um.dk/Publikationer/UM/Dansk/TsunamiRapport/TsunamirapportInternet240505.pdf>
15. Failure of Initiative (2006). The Final Report of the Select Bipartisan Committee to Investigate the Preparation for and Response to Hurricane Katrina. US House of representatives. Washington: U.S. Government Printing Office.
16. Farace R V, Monge P R & Russell H M: *Communicating and Organizing*. Addison-Wesley, Reading 1977.
17. Fink S: *Crisis Management: Planning for the inevitable*. AMACOM, New York 1986.
18. Forsberg T & Pursiainen C: *Suomalainen kriisipäättökentekko*. Teoksessa: *Suomi ja kriisit. Vaaran vuosista terrori-iskuihin*. Toim. Forsberg T, Pursiainen C, Lintonen R & Visuri P. Gaudeamus, Helsinki 2003.
19. Grey, C & Garsten, C: Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies* 22 (2001)2: 229–250.
20. DiMaggio, P J & Powell, W W: The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (1983)2: 147–160.
21. Hakala S & Sumiala-Seppänen J: *Kirkon viestintä. Kohtaamista ja läsnäoloa*. Suomen evankelisluterilaisen kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2003:2, Helsinki 2003.
22. Hall R H: The concept of bureaucracy: an empirical assessment. *Administrative Science Quarterly* 69 (1961)1: 32–40.
23. Heckscher C: Defining the Post-Bureaucratic Type. Teoksessa: *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*, s. 14–62. Toim. Heckscher C & Donnellon A. Sage, London 1994.
24. Heckscher C & Applegate L. Introduction to the Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change. Teoksessa: *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*. Toim. Heckscher C & Donnellon A. Sage, London 1994.
25. Heckscher C & Donnellon A (toim.): *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*. Thousand Oaks, Sage 1994.

26. Hendry, J. Educating managers for post bureaucracy – The role of the humanities. *Management Learning* 37 (2006)3: 267–281.
27. Huhtala H: Critical Responses to Katrina Crises: Future Policy Suggestions. PDW-esitelmä Academy of managementin vuosikokouksessa, Atlantassa, USA, 11.–16. elokuuta, 2006.
28. Huhtala H & Hakala S: Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Gaudeamus, Helsinki 2007.
29. Huhtala H, Hakala S, Laakso A & Falck A: Tiedonkulku ja viestintä Asian hyökyaaltokatastrofissa. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki 2005.
30. Josserand, T & Clegg S. From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management* 19 (2006)1: 54–64.
31. Joutsenniemi A: Valtion Keskushallinnon Tšernobyl-tiedottaminen. Tiedotusopin laitoksen julkaisuja. Sarja 1A/10/87. Helsingin yliopisto, Helsinki 1987.
32. Karvonen, E: Byrokratia viestii kriisissä kankeasti. *Aamulehti*, Torstaivieras-aliö 14.2.2008.
33. Kira M & Forshn J. Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organizational Change Management* 21 (2008)1: 76–91.
34. Kreps G L: *Organizational communication: Theory and Practise*. Longman, New York 1990.
35. Lasswell H D: Describing the Contents of Communication. Teoksessa: *Propaganda, Communication and Public Opinion. A Comprehensive Reference Guide*, s. 74–94. Toim. Smith B L, Lasswell H D & Casey R D. Princeton University Press, Princeton 1946.
36. Lasswell H D: Describing the Effects of Communication. Teoksessa *Propaganda, Communication and Public Opinion. A Comprehensive Reference Guide*, s. 95–117. Toim. Smith B L, Lasswell H D & Casey R D. Princeton University Press, Princeton 1946.
37. Lavento H: Nokian vesikriisi yllätti: vaaran merkkejä ei havaittu (työnimi). *Media ja viestintä* 2/2009 (tulossa).
38. Lavento H: Viestintä osana kuntien kriisinhallintaa. Teoksessa: *Uudistuva kuntajohtaminen* Haveri, A. & Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.). Kuntaliitto, Helsinki 2009 (tulossa).
39. Lehtonen J: *Kriisiviestintä*. Mainostajien liitto, Helsinki 1999.
40. Maravelias D: Post-bureaucracy – control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management* 16 (2003)5: 547–566.
41. McSweeney B: Are we living in a post-bureaucratic epoch? *Journal of Organizational Change Management* 19 (2006)1: 22–37.
42. Mittroff I I: Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review* 36 (1994)2: 101–113.
43. Morris J & Farrell C: The ‘post-bureaucratic’ public sector organization. New organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 18 (2007)9: 1575–1588.
44. Mörä T: Konfliktimalli organisaatioiden välisistä suhteista – toimittajat ja viranomaiset Tšernobylin voimalaonnettomuuden jälkeen. Pro gradu -tutkielma, tiedotusopin laitos. Helsingin yliopisto, Helsinki 1988.
45. Oberg A & Walgenbach P: Hierarchical structures of communication in a network organization. *Scandinavian Journal of Management* 24 (2008)3: 183–198.
46. Pearson C M & Clair J A: Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review* 23 (1998)1: 59–76.
47. Peltonen T: *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-palvelu, Helsinki 2007.
48. Pence K: Governmental Response to Katrina. *Esitys Academy of Managementin konferenssissa Atlantassa* 14.8.2006.
49. Perrow C: *Complex Organizations: A Critical Essay*. Scott, Foresman and Company, Glenview 1972/1979.
50. Peters J D: *Speaking into the Air. A History of the Idea of Communication*. University of Chicago Press, Chicago 1999.
51. Raittila P: Uutinen Estonia. Kriisiviestintä ja journalismin etiikka koetuksella. Tampere University Press, Tampere 1996.
52. Rapport fra evalueringsutvalget for flodbølgekatastrofen i Sør-Asia. *Norjan arviointikomitean raportti*. Evalueringsutvalget, Oslo 2005. <http://www.evalueringsutvalget.no/pdf/rapport.pdf>

53. Reed M I: Organizational Theorizing. A historically Contested Terrain. Teoksessa: The Sage Handbook of Organization Studies, s. 19–54. Toim. Clegg S R, Hardy C, Lawrence T B & Nord W R. London 1996.
54. Reiman T & Oedewald P: Turvallisuuskriittiset organisaatiot: onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Edita, Helsinki 2008.
55. Ritzer G: Modern Sociological Theory (4th edition). McGraw-Hill International Editions, Sociology Series, Singapore 1996.
56. Saarelma-Thiel T: Työyhteisö- ja yksilökriisit. Teoksessa: Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä, s. 183–195. Toim. Lindström K. Työterveyslaitos, Helsinki 1994.
57. Shafritz J M & Ott J S (toim.): Classics of Organization Theory. Wadsworth, Belmont 2001.
58. Seeck H: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki 2008.
59. Seeck H: Kriisijohtamismallit ja kriisin kronologia. Luento 2, Kriisijohtaminen ja -viestintä kurssi, Helsingin yliopisto 20.8.2008.
60. Seeck H, Lavento H & Hakala S: Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Acta nro 206. Kuntaliitto, Helsinki 2008.
61. Sturges D L: Communicating Through Crisis: A Strategy for organizational survival. Management of Communication Quarterly, 7 (1994)3: 297–316.
62. Sverige och tsunamin. Ruotsin arvointikomitean raportti. Regeringskanslien Tukholma 2005. <http://www.regeringen.se/sb/d/5266/a/54279>
63. Toivonen A: Estonian uppoaminen 1994. Teoksessa: Suomi ja kriisit. Vaaran vuosista terrori-iskuihin s. 221–240. Toim. Forsberg T, Pursiainen C, Lintonen R & Visuri P. Gaudeamus, Helsinki 2003.
64. Weber M: The Theory of Social and Economic Organization. Routledge and Kegan Paul, Lontoo 1947.
65. Weber M: Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology (2 vols, toim. Roth G & Wittich C). University of California Press, Berkeley 1978.
66. Weick K E & Sutcliffe K M: Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 2nd edition. John Wiley & Sons, San Francisco 2007.
67. Westrum R: All coherence gone: New Orleans as a resilience failure. Proceedings of the Second Symposium on Resilience Engineering. Juan-Les-Pins, France, 8–10 November 2006.

Hannele Seeck, dosentti, FT
vanhempi tutkija, Työterveyslaitos
Topeliuksenkatu 41 aA
00250 Helsinki
hannele.seeck@ttl.fi
046 851 0784

Heidi Lavento, väitöskirjatutkija, VTM
Helsingin yliopisto
tutkija, Työterveyslaitos
Helsingin yliopisto, viestinnän laitos
PL 54 00014 Helsingin yliopisto
heidi.lavento@helsinki.fi
050 350 6800

ORGANISAATIOIDEN MAINERISKIT: KONTEKSTINA SOSIAALINEN MEDIA

Pekka Aula

Artikkelissa tarkastellaan sosiaalisen median roolia organisaatioiden maineriskien käsitteellistämässä. Artikkeliki pyrki vastamaan kysymykseen, mitä maineriski tarkoittaa niin sanotun diskursiivisen organisaatiokäsityksen näkökulmasta ja miten diskursiivinen mainekäsitys auttaa ymmärtämään sosiaalista mediaa maineriskien rakentumisen kontekstina. Artikkelissa todetaan, että yhtäältä internetin käyttäjät rakentavat sosiaalisen median palveluissa organisaatiota koskevaa diskurssia, joka voi etäännyä liiaksi siitä, mitä organisaatio katsoo itse olevansa; toisaalta sosiaalinen media synnyttää organisaatiota koskevia uusia odotuksia tai uskomuksia, joihin organisaation on pyrittävä vastaamaan joko puheillaan tai teoillaan. Näitä odotuksia voi olla esimerkiksi sosiaalisen median käyttäjien vahvistamat odotukset eettisestä liiketoiminnasta tai toiminnan avoimuudesta. Lisäksi maineriski voi realisoitua organisaation omasta kommunikatiivisesta toiminnasta, esimerkiksi reagoinnista sosiaalisessa mediassa esitettyihin organisaatiota koskeviin väitteisiin. Maineriski konkretisoituu näiden mainetta rakentavien tai rapauttavien diskurssien liian suuresta "narratiivisesta kuilusta", jolloin organisaation tekemä todellisuus erkane liiaksi yleisöjen kokemuksista ja mielikuvista. Kiinnostava on ajatus, että joissakin tapauksissa mainetta uhkaavat niin sanotut dissipatiiviset viestit voivat toimia organisaation eduksi esimerkiksi silloin, kun se haluaa päästä eroon vanhasta maineestaan ja rakentaa uutta. Siten ajatukset viestinnästä pelkästään merkitysten integraation tuottajana vaatii rinnalleen ajatuksen hajauttavien merkitysrakenteiden hyödyllisyydestä.

► **Avainsanat:** maine, maineriski, sosiaalinen media, internet, viestintä

Johdanto

”Kokeilisitte itse heittää vaikka kolme euroa menemään joka kerta, kun kohtaatte idiootin.”

– Ote K-Citymarketin asiakkaalle päätyneestä sähköpostista 2006

Marraskuussa 2006 Vaasan K-Citymarket joutui uuden tilanteen eteen. Ilmeisesti sisäiseksi vitsiksi tarkoitettu asiakasta halveeraava sähköpostiviesti levisi internetin keskustelu- ja yhteisöpalvelujen kautta valtajulkisuuteen. Yritys joutui selittämään tapahtunutta pitkään ja sai tahran maineeseensa. Pari vuotta aiemmin tamperelainen autokauppa oli joutunut samankaltaiseen tilanteeseen, kun asiakas näki papereissaan itseään vahvasti loukkaavan luonnehdinnan. Tuhtunut asiakas kirjoitti tapauksen internetin suomi24.fi-palveluun, josta se levisi iltapäivälehtiin. Asiaa joutui kommentoimaan myös autokaupan edustaman automerkin maahantuoja, joka arveli tapauksen vaikuttavan merkin myyntiin. Merkille pantavaa näissä esimerkeissä on, että viesti levisi internetin niin sanotun sosiaalisen median palveluissa, että tapahtumat nousivat nopeasti valtamedian kommentoitavaksi ja että molempien tapausten arveltiin vaikuttavan yritysten maineeseen ja liiketoimintaan.

Tässä artikkelissa pohditaankin organisaatioiden maineriskien olemusta ja realisoitumista sekä internetin, erityisesti niin sanotun sosiaalisen median, merkitystä organisaatioiden maineriskimaisemassa. Artikkelit pyrkii vastaamaan kysymykseen, mitä maineriski tarkoittaa niin sanotun diskursiivisen organisaatiokäsityksen näkökulmasta ja miten diskursiivinen

mainekäsitys auttaa ymmärtämään sosiaalista mediaa maineriskien rakentumisen kontekstina, kun sosiaalisella medialla tarkoitetaan internetissä toimivia yhteisöllisesti tuotettuja tai jaettuja sisältöjä ja sisältöpalveluja, joissa käyttäjät tuottavat sisältöjä ja jakavat keskenään esimerkiksi mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia.

Maine diskursseina merkitysympäristössä

Maine rakentuu niistä mielikuvista ja kokemuksista, joita syntyy organisaation ja sen sidosryhmien välisissä kohtaamisissa. Yritysmailmassa maineen käsite on herättänyt viime aikoina huomiota. Maineen rakentumista, hallintaa ja merkitystä on pohdittu muun muassa taloudellisen menestymisen^{3, 16} ja kilpailukyyn¹⁰, vastuullisen liiketoiminnan ja yhteiskuntavastuun³³ sekä kulttuuristen representaatioiden näkökulmasta²¹. Paljon on puhuttu myös maineen mittaamisesta^{9, 23}. Maineen käsitteellisen määrittelyn vahva suuntaus liittyy liiketalouteen, jolloin hyvän maineen nähdään tuottavan organisaatioille taloudellista etua, kuten lisääntynyttä myyntiä³⁶, kokemusta paremmista tuotteista³², lisääntynyttä kilpailukykyä¹⁷ ja mahdollisesti tehokkuuteen johtavaa tiivistynyttä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta organisaation sisällä¹². Liiketaloudellisessa määrittelysuuntauksessa maine on ”organisaation varallisuuden mitta”⁶ ja se luetaan osaksi organisaation aineetonta pääomaa¹⁶, joka on arvotettavissa, laskettavissa, myytävissä, lainattavissa ja jaettavissa⁶.

Talouspuhe ei kuitenkaan ole ainoa tapa käsitteellistää organisaation maine. Organisaatiotutkimuksen niin sanotun diskursiivisen näkökulman^{8, 11} mukaan organisaatio käsitteellistetään jatkuvasti muotoutuvaksi merkitysprosessiksi: se on yleisöilleen ja sidosryhmilleen tarinoina kehkeytyvä ja merkkeinä materialisoituva diskursiivinen rakennelma⁷. Mitä vahvempi organisaatio on viestinnällisesti, sitä enemmän se pystyy vaikuttamaan siihen, millaisia tarinoita siitä on liikkeellä – ja siten siihen, pidämmekö organisaation toimintaa hyväksyttävänä ja organisaatiota hyvänä⁶. Organisaatioiden toimintaympäristö on tässä mielessä semiotisoitunut, muuttunut entistä merkitysvälitteisemmäksi ja kommunikatiivisemmaksi. Myös talous voidaan ajatella merkkien liikkeeksi, jossa ”kieli ja kommunikaatio läpäisee rakenteellisesti ja samanaikaisesti niin hyödykkeiden ja palveluiden tuotannon ja jakelun alueen kuin rahoitussektorinkin”^{7, 25}.

Strategisen johtamisen mallien mukaan maineelle merkityksellinen ympäristö nähdään ennen kaikkea markkinaympäristönä, taloudellisena kilpailukenttänä, jonka ilmiöihin päästään kiinni mikrotaloustieteellisin analyysein. Diskursiivisen näkemyksen mukaan maineen strateginen johtaminen edellyttää kuitenkin rinnakkaista, varsin erilaista näkemystä organisaatiota ympäröivistä olosuhteista. Organisaation ympäristö tulee nähdä ennen kaikkea kommunikatiivisena merkitysympäristönä, jossa merkitystä saavat organisaatiota koskettelevat mielikuvat, vertauskuvat, tarinat, myytit, huhut ja muut merkityksiä rakentavan ja välittävän kommunikaation muodot⁶. Merkitysympäristön ajatusta seuraten

myös maine voidaan nähdä diskursiivisen organisaatiokäsityksen kehyksessä, jolloin maine kehkeytyy narratiivisesti rakentuvista organisaatiota koskevista sosiaalisista todellisuuksista¹¹ rakentuen ja leviten tarinoina²⁹ erilaisilla merkitysympäristön areenoilla.

Maine rakentuu areenoilla

Organisaation maine siis rakentuu sidosryhmien vuoropuhelussa ja vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusta käydään sekä viestinnän spontaaneilla persoonallisilla areenoilla että muodollisilla institutionaalisilla areenoilla^{1, 2}. Persoonallisilla areenoilla vuorovaikutus on dialogista, vapaata ja vapaamuotoista, vallitsevia merkityksiä rikkovaa, eli niin sanottua dissipatiivista viestintää, institutionaalisilla areenoilla puolestaan monologista, monofonista ja monoliittista, vallitsevia merkityksiä säilyttävää, integroivaa viestintää^{1, 2, 4, 7}. Internetissä persoonallisia areenoita ovat esimerkiksi blogit, institutionaalisia organisaatioiden kotisivut tai organisaatioiden ylläpitämät ja moderoimat keskustelupalstat. Näillä areenoilla eri verkossa vaikuttavat sidosryhmät pyrkivät määrittämään organisaation maineen omista lähtökohdistaan sekä integroimalla viestintäänsä että käyttämällä vakiintuneita diskursseja rikkovaa dissipatiivista viestintää^{2, 4}.

Maineriskitarkastelun kannalta on mielenkiintoista ajatella, että organisaatio voi rakentua omanlaisekseen (hyväksi tai huonoksi) viime kädessä juuri sidosryhmien persoonallisilla viestintäareenoilla. Organisaatioiden viestintä pyrkii omilla tarinoillaan alustamaan näillä viestintäareenoilla tapahtuvaa merkitysten rakentumista.

Organisaatiot, siis esimerkiksi yritysten johto tai viestintäosasto, pyrkivät antamaan keskustelulle oman äänensä ja vaikuttamaan siihen, miten ja millaiseksi organisaatio merkityksellistyy. Organisaation ”ylhäältäpäin” tapahtuva integroiva viestintä kohtaa kuitenkin aina ”alhaalla” muiden sidosryhmien usein kriittiset tulkinnat¹⁹.

Juuri tällainen käsitysten integrointiin pyrkivä suhdetoiminta tai yhtenäistämisen on strategista maineenhallintaa^{3, 4}, kun maine ymmärretään ”[viestinnän] rituaalimallin valossa jotakin kohdetta koskevien käsitysten ja esitysten tuottamisen ja uusintamisen prosessiksi”²¹. Hyvän maineen rakentamisessa on siis ”kyse aktiivisesta osallistumisesta areenoille ja joskus kiihkeidenkin puheenvuorojen käyttämisestä. Hyvää mainettaan ylläpitävä organisaatio pyrkii yhtenäistämään hajanaisia näkökantoja yhtenäisen hyvän organisaation tulkinnan alle. Mainekriisissä oleva organisaatio pyrkii haastamaan huonon maineensa saaman julkisen tuomion, ristiriitaistamaan yksimielisyyden voidakseen aloittaa alusta”⁵.

Maineriski

Maineriski, maineen menettämisen mahdollisuus tai vaara, on organisaatiolle monin tavoin uhka. Rayner esittää maineen menettämisen moninaisia seuraamuksia: se vaikuttaa muun muassa kilpailukykyyn, paikalliseen positioitumiseen, sidosryhmien kokemaan luottamukseen ja lojaalisuuteen, mediasuhteisiin ja toiminnan legitimitettiin eli ”lupaan olla olemassa”²⁷. Arvostetun Economist Intelligence Unit (EIU) -tutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan johtajat eurooppalaisen

liike-elämän huipulta pitävät maineriskiä yritysten liiketoiminnan ja markkina-arvon ykkösuhkana. EIU:n johtaja Daniel Franklin toteaa, että maineriskin todennetusta merkityksestä huolimatta yritykset laiminlyövät maineriskien hallintastrategiat tai ohittavat ne kokonaan. Epätietoisuutta herättää muun muassa vähäinen tutkimustieto siitä, miten maineriskin kanssa operoidaan ja kenen tulisi ottaa vastuu maineriskin hallinnasta¹⁴.

Maineriski on hyväksytty yritysten vakavasti otettavien liiketoimintariskien listalle yleensä osaksi niin sanottuja operatiivisia riskejä. Yleisesti ottaen operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan riskiä siitä, että toimimattomista tai puutteellisesti toimivista sisäisistä toiminnoista, järjestelmistä, ihmisistä tai ulkoisista tapahtumista aiheutuu suoria tai epäsuoria menetyksiä organisaatiolle, mikä voi siis ilmetä myös maineen menetyksenä. Muun muassa vuonna 2005 liikelaitos Senaatti-kiinteistöjen liiketoiminnan merkittävimpinä riskeinä tunnistettiin ”asiakkaiden tilantarpeen pienentyminen, maineriski sekä taloudellinen riski kustannustason noususta ja kiinteistöjen tasearvoista” (Senaatti-kiinteistöjen yhteiskuntavastuuraportti 2005). Myös teknologiakonserni Metson riskinhallintaperiaatteet ottavat kantaa maineriskiin (www.metso.com, luettu 26.8.2008). Eikä maineriskin arvo koske vain yrityksiä. Kun opetusministeriö leikkasi Hiihtoliiton tukea miljoonalla markalla Lahden hiihtoskandaalin 2001 jälkeen, oli perusteluina suomalaisen liikunnan ja urheilun maineen vahingoittuminen.

Helsingin pörssiin listautunut rahoitusyhtiö FIM identifioi maineriskin olennaisuuden listalleottoesitteessään 31.3.2006:

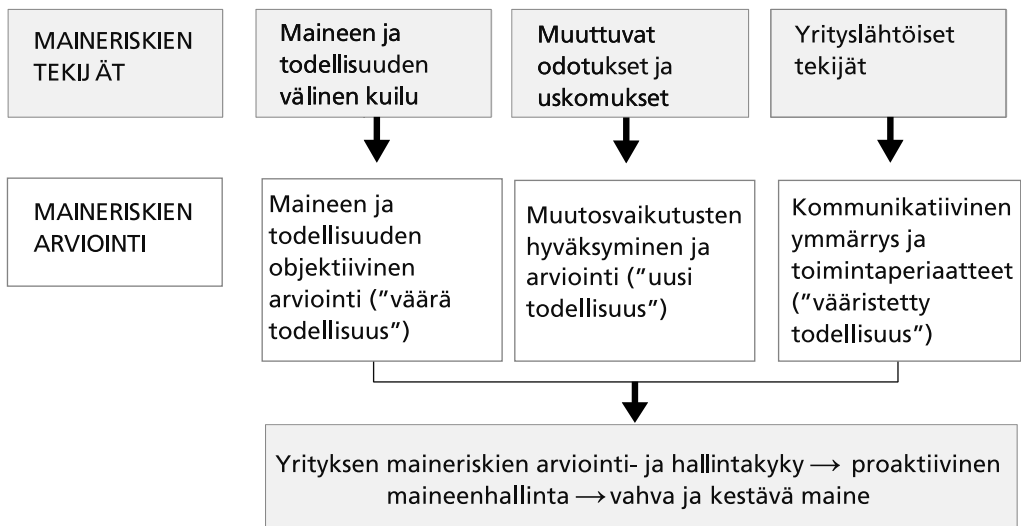
”FIMin kyky hankkia ja säilyttää asiakkuuksia ja pitää palveluksessa henkilöstöä saattaa kärsiä, jos FIMin maine vahingoittuu. Ellei FIM kykene tai jos vaikuttaa siltä, ettei FIM kykene ratkaisemaan ongelmia, joista saattaa aiheutua maineriski, FIMin liiketoimintaedellytykset saattavat kärsiä olennaisesti. [...] Ellei näitä ongelmia kyetä ottamaan asianmukaisesti huomioon, tästä saattaa aiheutua FIMille ylimääräistä oikeudellista riskiä, mikä voi puolestaan kasvattaa FIMiä vastaan nostettujen kanteiden ja vahingonkorvausvaatimusten laajuutta ja lukumäärää taikka saattaa FIMin alttiiksi täytäntöönpanotoimille, sakoille ja rangaistuksille.”

Maineen menettämisellä on yrityksille taloudellisia seuraamuksia¹³. FIMin esiteteksti tunnistaa myös maineen menettämisen muut seuraamukset. Maineen vahingoittumisen nähdään vaikuttavan, taloudellisten tekijöiden lisäksi, työntekijöiden pysyvyyteen ja saatavuuteen, asiakkuuksien hankkimiseen ja säilymiseen. Pelkkä

riskin olemassaolo tulkitaan vahingolliseksi ja maineen menettämisen, maineriskin realisoidumisen, seuraamukset luetaan välittömiksi tai välillisiksi. Vaikutukset ovat oikeudellisia, taloudellisia tai liiketoimintaedellytyksiä olennaisesti heikentäviä. Maineen diskursiivisen näkemyksen suhteen oleellista on, että väliä ei ole vain toiminnallisilla, todellisilla ongelmilla (”Ellei FIM kykene”), vaan keskeistä on vaikutelma kykenemättömyydestä (”vaikuttaa siltä, ettei FIM kykene”). Toisin sanoen, maineriski voi konkretisoitua jo silloin, kun organisaatiolle vahingolliset tarinat eli organisaation kannalta dissipatiiviset diskurssit saavat vallitsevissa tulkinnoissa yliotteen, pitävät tarinat sitten paikkansa tai eivät.

Maineriski syntyy ristiriidoista

Maineriski rakentuu muutoksissa organisaation toiminnassa (organisaation näkö-



Kuvio 1. Maineriskien tekijät ja arviointi. Lähde: Eccless, Newquist & Schatz 2007 (mukailten).

kulmasta ”todellisuudessa” eli siitä, miten asiat sen kannalta oikeasti ovat) tai toimintaa koskevilla sidosryhmien tekemistä havainnoista (”mielikuvissa”). Kuten edellä mainittu FIM-esimerkki havainnollisti, yhtäältä maineriskin konkretisoituminen voi olla seurausta väärinteosta ja toisaalta väärinymmärryksestä. Siksi riskin määrittäminen ja arviointi on huomattavasti vaikeampaa kuin muiden riskityyppien. Väärinymmärrys on väärinmieltämistä, mikä tekee maineriskistä viestinnän kannalta erityisen kiinnostavan.

Eccless, Newquist ja Schatz jakavat maineriskien tekijät kolmeen¹³. Yhtäältä riskiä kasvattaa tilanne, jossa organisaation maineen ja ”todellisuuden” välinen kuilu kasvaa, eli sidosryhmät ajattelevat jotain muuta kuin mitä yritys todellisuudessa on. Toisaalta riskiä kasvattaa yleisöjen yrityksiä koskevien odotusten muuttuminen. Lisäksi maineriski kasvaa, kun yritys on sisäisesti kykenemätön vastaamaan ympäristön muutoksiin tai toimii esimerkiksi eettisesti arveluttavalla tavalla.

Maineen diskursiiviseen näkemykseen sovitettuna Ecclessin et al. esittämä ensimmäinen tilanne tarkoittaa, että sidosryhmien diskursseissa rakentuu organisaatioiden näkökulmasta ”vääränlainen” todellisuus. Toisessa tilanteessa maineriski realisoituu, mikäli yritys ei pysty vastaamaan muuttuneisiin odotuksiin tai vastaa niihin väärällä tavalla. Toisin sanoen organisaatiota koskevilla diskursseilla rakentuu organisaation kannalta ”uusi” todellisuus. Kolmannessa tilanteessa organisaatio esimerkiksi pyrkii diskursiivisella voimallaan tuottamaan sidosryhmien näkökulmasta uutta todellisuutta tai vääristämään todellisuutta mieleisekseen (ks. kuvio 1). Kiinnostavaa on pohtia, miten tämä maineriskijaottelu

auttaa hahmottamaan maineriskien ja sosiaalisen median välistä suhdetta.

Kontekstina sosiaalinen media

Sosiaalisen median palveluissa suurin osa sisällöstä tulee palveluiden käyttäjiltä. Sosiaalista mediaa luonnehtii vuorovaikutteisuus, jossa osallistujat lähettävät, vastaanottavat, tuottavat ja käsittelevät sisältöjä muiden käytettäväksi²⁴. Sosiaalisen median palveluja ovat esimerkiksi käyttäjien kollektiivisesti muokkaamat verkkosivut eli ”wikit” (esim. Wikipedia), erilaiset yhteisölliset kuva- ja keskustelupalvelut (esim. YouTube, Flickr), äänitiedostot eli ”podcastit” ja verkkopäiväkirjatyypiset ”blogit”. Lietsala ja Konttinen luokittelevat sosiaalisen median palvelut neljään tyyppiin: sisällön tuottamisen ja julkaisemisen (blogit, videoblogit, podcastit), sisällön jakamisen (Flickr, YouTube), sosiaalisen verkottumisen (Facebook, LinkedIn) ja yhteisöllisen sisällöntuotannon (Wikipedia, OhMyNews) palvelut sekä virtuaalimaailmat (Second Life, Habbo Hotel) ja niin sanotut add-ons-palvelut (RockYou, Slide)²⁴. Viestinnällisiltä lähtökohdiltaan ja periaatteiltaan sosiaalista mediaa sekä siihen rinnastettavia palveluja luonnehtii avoin osallistuminen, lähes olematon julkaisukynnys, keskusteleavuus, yhteisöllisyys, verkottuminen ja sisältöjen nopea ja laaja leviävyys moninaisten linkitysjärjestelmien kautta.

Organisaatioiden maineenhallinnan kannalta oleellista on, että sosiaalisen median sisältöjä ei kontrolloida etukäteen eikä sisältöjä säädellä perinteisen median tavoin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että

organisaatioiden on lähes mahdotonta hallita itseään koskevaa keskustelua. Sosiaalinen media luetaan osaksi internetin niin sanottua toista tulemistä ja sen menestyksen katsotaan olevan vasta alullaan. Palveluiden suosioista kertoo muun muassa se, että sekä maailman että Suomen suosituimpien www-palvelujen kymmenen suosituimman listalla on useita sosiaalisen median piiriin luettavia palveluja.

Sij.	Maailma	Suomi
1	Google.com	Google.fi
2	Yahoo.com	Youtube.com
3	YouTube.com	Google.com
4	Live.com	Facebook.com
5	Facebook.com	Live.com
6	Mns.com	Irc-galleria.net
7	Wikipedia.com	Msn.com
8	Blogger.com	Iltalehti.fi
9	Myspace.com	Wikipedia.org
10	Yahoo.co.jp	Suomi24.fi

Suosituimmat www-palvelut maaliskuussa 2009.
lähde: www.alexa.com, luettu 6.3.2009

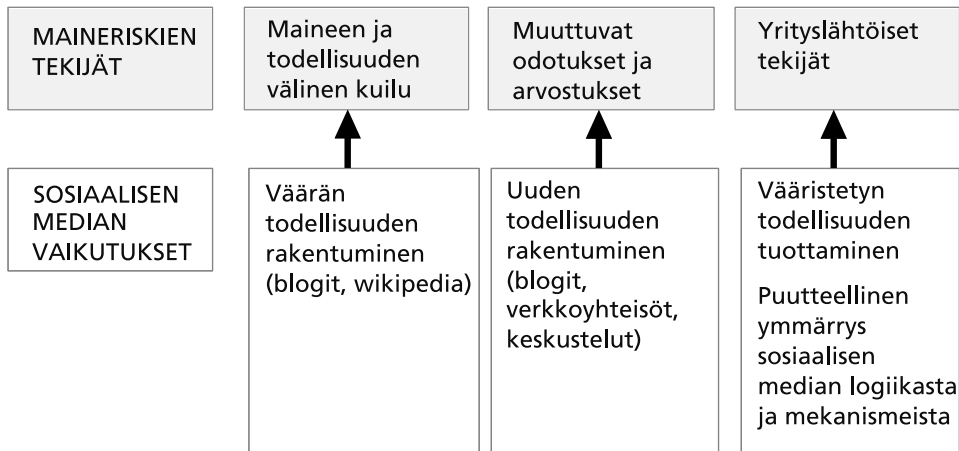
Maineriskit ja sosiaalinen media

Maineriskissä on kyse siitä, että organisaation sanat ja teot eivät tue toisiaan: organisaatio epäonnistuu vastaamaan siihen kohdistuneisiin odotuksiin. Maineriskin minimoimiseksi organisaatiot pyrkivätkin tarjoamaan tietoa, joka tyydyttää yleisöjen odotukset. Riski konkretisoituu, kun yleisön odotukset pyritään täyttämään totuuden tavoittelun kustannuksella, mikä voi johtaa muun muassa vääristyneeseen

media uutisointiin¹⁸. Ennen kaikkea maineriski konkretisoituu huonossa kriisinhoidossa. New York Stern School of Businessin ja Eurooppalaisen INSEADin rahoituksen hallinnon ja etiikan professori Ingo Walter tähdentää maineriskin erityisluonnetta verrattuna muihin riskeihin. Walterin mielestä mainetta ei tuhoakaan kriisitapahtuma itsessään, vaan tuho on seurausta huonosta kriisinhallinnasta, ja koska moderni kriisinhallinta on pitkälti organisaation kommunikatiivista toimintaa, maineen hävittäjä epäonnistunut viestintä.

Sosiaalinen media laajentaa maineriskien spektriä. Kun yhdistetään näkemys maineesta diskursseina ja internetistä merkitysympäristönä ajatukseen siitä, että maineriskit syntyvät ja realisoituvat ”todellisuuden” erilaisista sosiaalisista konstruktioista, voidaan pohtia, miten sosiaalinen media synnyttää organisaatioiden maineriskiä (kuviokuva 2). Pohdinnan apuna käytetään edellä kuvassa 1 esitettyä tarkastelukehikkoa.

Yhtäältä sosiaalisen median palveluissa internetin käyttäjät rakentavat organisaatiota koskevaa diskurssia, joka voi etäännyä liiaksi siitä, mitä organisaatio katsoo itse olevansa eli organisaation näkökulmasta siitä, mitä se todellisuudessa on. Kyseessä voi olla esimerkiksi tahalliseen vahingontekoon tähtäävä valhediskurssi tai vahingossa syntynyt vääriin tietoon pohjaava huhudiskurssi. Internetissä tapauksena voi olla esimerkiksi niin sanottu ”web-spoofing” Internet-sivusto, jonka www-osoite (esim. nokia.com vs. n0kia.com) ja itse web-palvelu näyttävät samalta kuin organisaation viralliset sivut, mutta jonka sisältö voi olla aivan alkuperäisestä poikkeavaa tai organisaatiota halventavaa. Riski realisoi-



Kuvio 2. Sosiaalisen median vaikutukset organisaatioiden maineriskeihin.

tuu, mikäli halventava tai organisaatiolle muutoin vahingollinen totuus saa vallan sosiaalisen median sisällöissä ja siten organisaatiotodellisuuden ja diskursseissa rakentuvan maineen välinen kuilu kasvaa liian suureksi. Näin ajatus organisaation kannalta ”väärän todellisuuden rakentumisesta” saa sosiaalisessa mediassa potentiaalisen konkretisoitumisalustan.

Toisaalta sosiaalinen media synnyttää organisaatiota koskevia uusia odotuksia tai uskomuksia, joihin organisaation on pyrittävä vastaamaan joko puheillaan tai teoillaan. Näitä odotuksia voi olla esimerkiksi sosiaalisen median luomat odotukset eettisestä liiketoiminnasta tai toiminnan avoimuudesta. Lisäksi sosiaalisen median käyttäjät voivat tuottaa arvostuksia, joiden tulisi olla organisaation tulevaisuuden toiminnan painopistealueita. Verkossa on runsaasti muun muassa yritysten ja julkishallinnon vastuullisuutta peräviä, vastuuttomuutta paljastavia tai avoimuutta vaativia yhteisö sivustoja (esim. yhdysvaltalainen www.opensecrets.org).

Tietyllä tavalla kyse on organisaatiolle esitettyjen vaateiden harvainvallen siirtymästä ”monienvallalle”, minkä sosiaalisen median palvelut ovat mahdollistaneet. Siten uuden todellisuuden rakentuminen ei tarvitse toteutuakseen suuria institutionalisoituneita toimijoita, kuten perinteisesti vahvoja valtamediataloja. Uuden todellisuuden rakentumisen maineriski voi olla yksittäisten verkko-aktivistien toiminnan seurausta.

Lisäksi maineriski voi realisoitua organisaation omasta kommunikatiivisesta toiminnasta, esimerkiksi reagoinnista sosiaalisessa mediassa esitettyihin organisaatiota koskeviin väitteisiin. Organisaatiot ovat jääneet kiinni muun muassa verkkotietosanakirja wikipedian tietojen manipuloinnista oman yrityksen eduksi tai valheellisten yritysblogien (”fake blog” tai ”flog”) ylläpitämisestä. Yhdysvaltalainen televisiokanava Fox muutti wikipediatietojaan toistasataa kertaa, ja kauppaketju Wal-Mart paljastui suosittu kuluttajan matkablogin masinoijaksi.

Maineriskien näkökulmasta kyse on organisaation kannalta suosiollisen, mutta ”vääristetyn todellisuuden” rakentamisesta, joka paljastuessaan johtaa maineriskin realisoitumiseen.

Maineriski ja narratiivinen kudos

Organisaatioviestinnän ja internetin välistä moninaista suhdetta on tarkasteltu muun muassa tiedottamisen, suhdetoiminnan, markkinoinnin, asiakaspalvelun, brandien ja maineenhallinnan näkökulmista^{7, 15, 22, 30, 31}. Yhteinen ja keskeinen huomio näissä tarkasteluissa on, että verkko vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten yritykset ja muut organisaatiot ovat tekemisissä toisten organisaatioiden ja sidosryhmiensä kanssa. Internet tehostaa tiedonvälitystä, se mahdollistaa laajan informaatioyleisön kohtuullisen pienillä resursseilla ja esimerkiksi tarkasti kohdennettujen viestien lähettämisen. Mutta pelkästään tähän mekanistiseen kanava-ajatteluun³⁴ keskittyminen rajaa helposti pois osan internetin ja eritoten sosiaalisen median perusominaisuuksista tai -mahdollisuuksista⁷.

Organisaatioiden verkkoviestinnän käsitteellistämisestä kanava-mallin mukaisesti seuraa, että kommunikatiivisen toiminnan tarkastelusta unohtuu inhimilliselle viestinnälle keskeinen merkitys- ja yhteisyysulottuvuus, ”yhteisen jäsentyneen, mielekkään kulttuurisen maailman rakentaminen ja ylläpito”²¹. Kanavakeskeisen paradigman vahva hallinta on osaltaan johtanut siihen, että sosiaalisen median kaltaisten ilmiöiden huomioon ottaminen organisaatioiden käytännön viestinnässä

on osoittautunut ongelmalliseksi. Usein väitetäänkin, että juuri sosiaalinen media on luomassa organisaatioviestinnälle kokonaan uutta merkitysympäristöä, joka vaikuttaa viestinnän kanaviin ja yleisöihin, viestien sisältöön ja muotoon, viestinnän palautteeseen ja yritysten ”persoonallisuuteen”^{20, 26}, mikä edellyttää kehityksen mukaisen ymmärryksen ja toimintakykyjen kehittämistä.⁷

Internetin käsittäminen merkitysympäristönä siis tarkoittaa, että organisaatiot sidosryhmineen ja muine toimintaan osallistuvine ja vaikuttavine toimijoinen rakentuvat ”monisäikeiseksi narratiiviseksi kudokseksi”⁷. Mitä yhtenäisempi kudos on, sitä vahvempi on organisaatio suhteessa maineriskeihin. Myös internetissä organisaatio pyrkii maineenhallinnan avulla aina kohti tietynlaisten kohtaamisten hallintaa, vuorovaikutusta, jossa tuotetaan tietynlaista organisaatiolle suotuisaa todellisuutta⁷. Sosiaalisessa mediassa internetin käyttäjät kohtaavat ja kytkeytyvät organisaatioihin monenlaisessa toiminnassa, joka aina merkityksellistää organisaatiota; tässä mielessä se on koko ajan joksikin tulemisen tilassa, muutoksessa.

Lopuksi

Scott ja Walsham esittävät, että yritykset eivät voi maineriskejä pohtiessaan pysytellä perinteisen voiton tuottamisen logiikan ympärillä²⁸. Tärkeää on tiedostaa ja olla osana yhteiskunnallista merkityksenantoprosessia. Edellä esitetty mainetta, maineriskiä ja sosiaalista mediaa pohtiva tarkastelu vahvistaa tätä tulkintaa kolmella kontribuutiolla: Artikkelin nostaa maineriskikeskustelun talousvetoisuuden rinnalle

sosiaalisesta konstruktivismista ja viestinnän merkitysnäkemyksestä ammentavan diskursiivisen, tarinallisen maineriskinäkemys²⁸, joka toisaalta edellyttää organisaatiota ympäröivien olosuhteiden tarkastelua perinteisen liiketoimintaympäristön ohella merkitysympäristönä⁶. Lisäksi nämä näkemykset yhdessä mahdollistavat internetin ja eritoten sosiaalisen median roolin tarkastelun mainetodellisuuksien rakentumisessa, maineeseen vaikuttavien narratiivien leviämässä ja dissipatiivisena areenana, jossa organisaation integraatiota tavoittelevat maineviestit kohtaavat yleisöjen vakiintuneita merkitysrakenteita nakertavat dissipatiiviset viestit.

Maineriski konkretisoituu näiden mainetta rakentavien eri diskurssien liian suuresta ”narratiivisesta kuilusta”, jolloin organisaation tekemä todellisuus erkanelee liiaksi yleisöjen kokemuksista ja mielikuvista. Kiinnostavaa on ajatus, että jossain tapauksissa mainetta uhkaavat dissipatiiviset viestit voivat toimia organisaation eduksi esimerkiksi silloin, kun se haluaa päästä eroon vanhasta maineestaan ja rakentaa uutta. Siten ajatukset viestinnästä pelkästään merkitysten integraation³⁵ tuottajana vaatii rinnalleen ajatuksen hajauttavien merkitysrakenteiden hyödyllisyydestä. Äärimmäisyydessään tämä tarkoittaisi riskien tarkoituksellista

kasvattamista ja tarkoituksenmukaista realisoimista uusien merkitysrakenteiden synnyttämiseksi.

Organisaatioiden riskejä laskelmoivat ekonomistit ovat oivaltaneet oikein, kun he tunnistavat maineriskin taloudelliset vaikutukset. Pelkästään taloustiedon pohjalta on kuitenkin ongelmallista käsittää, miten maine muodostuu, miten sitä ylläpidetään ja suojellaan. Siten maineriskin hallinta ei ole pelkästään talouden asia. Kun otetaan huomioon yhtäältä sosiaalisen median valtaisa suosio (mm. lisääntyvät palvelut, kasvavat käyttäjämäärät) ja toisaalta maineriskien merkitys organisaation menestykselle, on jatkossa pohdittava selvyyttä siihen, minkälaisia tässä esitettyjä konkreettisempia maineriskejä sosiaalinen media organisaatiolle tuottaa, mitkä ovat näiden riskien realisoitumisen vaikutukset, miten organisaatioiden tulisi pyrkiä hallitsemaan sosiaalisen median maineriskejä ja tulisiko organisaatioilla olla liiketoiminta- ja viestintästrategian ohella sosiaalisen median strategia?

Kiitokset

Tämä artikkeli on osa Liikesivistysrahaston rahoittamaa Yritysten maineriskit ja sosiaalinen media -tutkimushanketta.

Lähteet

1. Aula P: Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio: Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Loki-Kirjat, Helsinki 1999.
2. Aula P: Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. WSOY, Helsinki 2000.
3. Aula P & Heinonen J: Maine: menestystekijä. WSOY, Helsinki 2002.
4. Aula P & Mantere, S: Hyvä yritys – Strateginen maineenhallinta. WSOY, Helsinki 2005.
5. Aula P & Mantere S: Puolustusvoimien mainestrategia – Hyökkäys vai puolustus? Kirjassa: Huhtinen A & Rantapelkonen J (toim): Sirpaleita sotilaskulttuurin rajoilta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos 2006.
6. Aula P & Mantere S: Strategic Reputation Management – Toward a company of good. Routledge, New York 2008.
7. Aula P & Vapaa P: Yritysten merkeissä – Internet markkinasuhteisena merkitysympäristönä. Julkaisussa: Aula P, Matikainen J, & Villi M (toim): Verkkoviestintäkirja. Yliopistopaino, Helsinki 2006.
8. Boje DM: Narrative Methods for Organizational and Communication Research. Sage, London 2001.
9. Caruana A, Pitt L & Berthon P: The organizational reputation concept – Its role and measurement. Working paper series, Henley Management College 1995.
10. Davies G: Corporate Reputation and Competitiveness. Routledge, London 2003.
11. Deetz S: Metaphors and the discursive production and reproduction of organization. Julkaisussa: Thayer L (toim): Organizations-Communication – Emerging Perspectives, s. 168–182. Ablex Publishing, Norwood NJ 1986.
12. Dutton JE, Dukerich JM & Harquail CV: Organizational Images and Member Identification. Administrative Science Quarterly 2 (1994).
13. Eccles R, Newquist S & Schatz R: Reputation and Its Risks. Harvard Business Review, Feb. 1 (2007).
14. Economist Intelligence Unit (EIU): Corporate Reputation – Not Worth Risking. AON, 2007.
15. Einwiller S & Will M: Towards an integrated approach to corporate branding. An empirical study. Corporate Communications 7 (2002) 100–109.
16. Fombrun C: Reputation – Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston 1996.
17. Fombrun C & Shanley M: What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal 33 (1990) 233–258.
18. Gentzkow M & Shapiro J: Media Bias and Reputation. Journal of Political Economy 114 (2006) 280–316.
19. Hacking I: Making up people. Kirjassa: Heller TC (toim): Reconstructing Individualism. Autonomy, Individuality and the Self in Western Thought, s. 222–236. Stanford University Press, Stanford CA 1986.
20. Ihator AS: Corporate communication – Challenges and opportunities in a digital world. Public Relations Quarterly 46 (2001) 15–19.
21. Karvonen E: Elämää mielikuvayhteiskunnassa – Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Gaudeamus, Helsinki 1999.
22. Kent ML & Taylor M: Building dialogic relationships through the World Wide Web. Public Relations Review 24 (1998) 321–334.
23. Larkin J: Strategic Reputation Risk Management. Palgrave Macmillan, New York 2003.
24. Lietsala K & Sirkkunen E: Social Media. Introduction to the tools and processes of participatory economy. Hypermedia Laboratory Net Series 17 University of Tampere, Tampere 2008.
25. Marazzi C: Pääoma ja kieli. Tutkijaliitto, Helsinki 2006.
26. van der Merwe R, Pitt LF & Abratt R: Stakeholder Strength – PR Survival Strategies in the Internet Age. Public Relations Quarterly, Spring 2005.
27. Rayner J: Managing Reputational Risk – Curbing Threats, Leveraging Opportunities. Wiley, New York 2003.
28. Scott SV & Walsham G: Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action. Organization Science 3 (2005).

29. Smythe J, Dorward C & Reback J: Corporate Reputation: Managing the New Strategic Asset. Century Business, London 1992.
30. Sterne J: Customer service on the Internet – building relationships, increasing loyalty, and staying competitive. John Wiley, New York 2000.
31. Walsh T: The Reputation Vortex – Online Reputation Management. Spiro Press, Rollinsford 2002.
32. Weigelt K & Camerer C: Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application. Strategic Management Journal 9 (1998) 443–454.
33. Willmott M: Citizen Brands – Putting Society at the heart of your business. John Wiley & Sons, Chichester 2001.
34. Witmer D: Spinning the Web. Longman, New York 2000.
35. Worden S: The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. Journal of Business Ethics 1 (2003).
36. Yoon E & Guffey HJ & Kijewski V: The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. Journal of Business Research 3 (1993) 215–228.

Pekka Aula, professori, VTT
Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta
pekka.aula@helsinki.fi

HALLINNONUUDISTUKSISSA VANHAT TOIMINTAMALLIT KOHTAAVAT TYÖYHTEISÖN UUDET VAATIMUKSET

Heidi Lavento ja Elisa Juholin

Julkisen hallinnon kehittäminen on jatkuva prosessi, johon sisältyy usein eritasoisia hallinnollisia uudistuksia. Tässä artikkelissa käsitellään hallinnonuudistuksen toteuttamiseen liittyvää viestintää potentiaalisten työyhteisö kriisien näkökulmasta.

Tapaustutkimuskohteena on Tampereen kaupunki, joka uudisti toimintamallinsa ja siirtyi tilaaja-tuottajamalliin ja pormestariin malliin 1.1.2007 alkaen. Toimintamallin uudistuksen vaikutukset työyhteisöjen ja yksilöiden toiminnalle olivat syviä ja laaja-alaisia, sillä toimintamallin uudistus vaikutti merkittävästi kaupunkiorganisaation johtamisjärjestelmiin, toimintatapoihin ja työyhteisöjen rakenteisiin.

► **Avainsanat:** työyhteisöviestintä, hallinnonuudistus, viestintäkäsitys, työyhteisökriisit

Johdanto

Julkisen hallinnon kehittäminen on jatkuva prosessi. Tällä hetkellä vallalla olevat hallintoideologiat, kuten New Public Management (NPM), pyrkivät lisäämään julkishallinnon toiminnan taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä tuomaan yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä julkiselle sektorille. Samalla korostetaan tulostuottoa, valvonnan lisäämistä

ja kuntalaisten suuntaan vastuuta hyvästä taloudenpidosta²¹.

Kehittämistyöhön liittyy usein eritasoisia hallinnollisia uudistuksia. Hallinnonuudistukset ovat julkisorganisaatioiden johtamisjärjestelmiin, toimintamalleihin ja rakenteisiin kohdistuvia uudistuksia, joilla pyritään parantamaan julkisorganisaatioiden tehokkuutta, palvelujen laatua

sekä lisäämään säästöjä ja läpinäkyvyyttä. Uudistuksiin liittyy myös usein poliittisen vallan vahvistamista tai uudelleenmäärittelyä koskevia kysymyksiä. Hallinnollisia uudistuksia on usein tutkittu uudistusten sisältöjen näkökulmasta, mutta tavat toteuttaa uudistuksia sekä näiden vaikutukset työyhteisöille ovat jääneet vähemmälle huomiolle²⁵. Myös julkisen sektorin strategisen johtamisen teoreettisten perustelujen erittely on ollut vähäistä¹⁴.

Artikkelissa käsitellään sitä, 1) millaista on hallinnollisten uudistusten toteuttamiseen liittyvä viestintä erityisesti työyhteisötasolla ja 2) millaista viestintäparadigmaa vallitsevat tavat toteuttaa hallinnollisia uudistuksia noudattavat. Tietoa verrataan siihen, 3) mitkä ovat nykyisen työelämän viestintään liittyvät vaatimukset sekä 4) tarkastellaan työyhteisökriisien näkökulmasta sitä, mitä tapahtuu, kun työelämän uudet vaatimukset kohtaavat julkisorganisaatioiden vanhat toimintamallit.

Aineisto ja menetelmät

Artikkelin empiirinen osuus pohjaa Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen työyhteisöviestintää 2002–2007 käsittelevään tutkimukseen¹⁷. Tehty tutkimus koostui neljästä fokusryhmäkeskustelusta (n=24), viestintämateriaalien analysoinnista ja fokusryhmäkeskustelujen jäsenille toteutetusta sähköisestä kyselystä. Fokusryhmiä oli neljä: yhdyskuntapalvelut, terveyspalvelut, sivistyspalvelut sekä konsernihallinto ja tilaajaryhmä. Tutkimuksen toteutti tutkija VTM Heidi Lavento ja erityisasiantuntijana toimi dosentti VTT Elisa Juholin. Tutkimuksen tuloksia verrattiin Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen Tampereen

osa-aineistoon vuosina 2001 (n=7721), 2004 (n=7594) ja 2006 (n=8092).

Fokusryhmäkeskustelut ja dokumenttiaineistot analysoitiin laadullisin menetelmin. Dokumenttiaineistoissa ja fokusryhmäkeskusteluissa analyysimenetelmänä olivat laadullinen lähiluku, aineiston teemoittelu ja argumentaatioanalyysi. Sähköinen kyselytutkimus analysoitiin tilastotieteellisin menetelmin.

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksella tarkoitetaan Tampereen kaupungin siirtymistä tilaaja-tuottajamalliin ja pormestarimalliin koko kaupunkiorganisaation tasolla 1.1.2007 alkaen. Muutokset toteutettiin asteittain vuosina 2002–2007. Samaan aikaan Tampereella otettiin käyttöön myös uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Muutoksilla tavoiteltiin palvelutuotannon ja johtamisjärjestelmän uudistamista, yksityisen palvelutuotannon kasvattamista sekä poliittisen vallan vahvistamista¹⁰.

Hallinnonuudistusten toteuttaminen viestinnän näkökulmasta

Professorit Christopher Pollitt (Centre for Public Management, Erasmus University Rotterdam) ja Geert Bouckaert (Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven) ovat tehneet merkittävää kansainvälistä vertailututkimusta eri maiden hallinnonuudistuksista. Näissä tutkimuksissa ovat olleet Suomen lisäksi mukana muun muassa Alankomaat, Australia, Iso-Britannia, Kanada, Ranska, Ruotsi, Saksa, Uusi-Seelanti ja Yhdysvallat. Ennen Pollittin ja Bouckaertin tutkimuksia vertailevassa hallinnontutkimuksessa on pääasiassa keskitytty kahden

Taulukko 1. Hallinnonuudistusten toteuttamiseen liittyvän viestinnän ominaispiirteet²⁵

1. Päätöksenteko tapahtuu pienen poliittisen ja virkamieseliitin kesken.
2. Tehtyjen päätöksiin julkistamiseen liittyvässä viestinnässä on merkittävä retorinen ulottuvuus, jonka tarkoituksena on harmonisoida vallalla olevat mallit ja ideaalit. Organisaatio perustaa uuden näkemyksen tai vahvistaa olemassa olevia näkemyksiä, jotka tukevat niitä institutionaalisia muutoksia, joita uudistuksella tavoitellaan.
3. Uudistusten julkistamisen yhteydessä viestinnässä asetetaan vastakkain vanhat ja uudet toimintatavat. Näin uusi edustaa jotain parempaa ja vanhoista (huonoista) toimintatavoista tulisi "edistyksen" nimissä luopua. Olemassa olevat toimintatavat leimataan usein byrokraattisiksi ja näitä vasten uudet modernit toimintatavat ovat "ylivoimaisia".
4. Uudistukset ovat voimakkaasti ylhäältä alaspäin johdettuja.
5. Viestintä painottuu siihen, mitä organisaatiossa aiotaan tehdä. Viestinnässä ei juurikaan käsitellä sitä, miten uudistusten toteuttaminen käytännössä etenee tai mitä tuloksia on saavutettu.
6. Viestinnässä painotetaan asiakasnäkökulmaa (kuntalainen, veronmaksaja, palvelunkäyttäjä) ja tarkoituksena on saattaa työntekijät kiinnittämään huomiota asiakkaisiin. Ajatuksena on, että näin julkisorganisaatiot tuottavat parempia tuloksia, asiakkaat huomaavat muutokset ja tyytyväisyys hallintoa sekä sen palveluja kohtaan lisääntyy.
7. Työyhteisötasolla työntekijöiden odotetaan luopuvan vanhoista toimintatavoista ja oppivan uudet.
8. Olemassa olevat verkostot sekä viestintä- ja vaikuttamiskanavat muuttuvat, samalla kun uudet, vähemmän varmat tulevat tilalle.

maan hallintojärjestelmien vertailuun eikä systemaattisempaa tietoa eri maiden hallintojärjestelmistä tai hallinnonuudistuksista ole ollut saatavissa.

Vertailututkimuksiansa pohjalta Pollitt ja Bouckaert ovat muodostaneet synteesin, prosessimallin, joka kuvaa vallitsevaa tapaa toteuttaa hallinnonuudistuksia²⁵. Malli kuvaa hallinnonuudistusten päätöksentekoa, päätöksentekoon vaikuttavia sosio-ekonomisia ja poliittisia järjestelmiä sekä uudistusten toteuttamista ja viemistä käytäntöön hallintojärjestelmän tasolla. Tätä paljon lainattua ja käytettyä mallia ei ole aikaisemmin tarkasteltu hallinnonuudistusten toteuttamiseen liittyvän viestinnän näkökulmasta. Mallia ja vertailututkimuksia tarkastelemalla on kuitenkin löydettävissä yhteiset tekijät, ominaispiirteet, jotka kuvaavat vallitsevaa tapaa toteuttaa

hallinnonuudistusten viestintää ja johtamista. Nämä ominaispiirteet on kuvattu taulukossa 1¹.

Näitä hallinnonuudistusten toteuttamiseen liittyvän viestinnän ominaispiirteitä voidaan tarkastella myös Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen työyhteisöviestinnän näkökulmasta.

(1) Päätöksenteko pienen poliittisen ja hallinnollisen eliitin kesken

Toimintamallin uudistus pohjaa Tampereen kaupunginvaltuuston vuonna 2001 vahvistamaan ”Kaikem parea Tampere”

¹ Ks. myös julkisorganisaatioiden byrokraattisten ja jälkibyrokraattisten organisaatiokäsitysten soveltaminen kriisitilanteiden viestinnässä ja sen analyysissä¹¹

-kaupunkistrategiaan. Tämän jatkoksi kaupunginhallitus päätti 14.1.2002 tarvittavat täytäntöönpanohankkeet ja näiden tavoitteet. Asian valmistelu tehtiin pienessä ryhmässä, johon kuului kaupungin poliittista ja hallinnollista ydinjohtoa. Henkilöstöä tai henkilöstön edustajia ei valmisteluun osallistunut. Tämä välittyi myös työntekijöiden kokemuksiin heidän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksistaan.

”Mun mielestä se että on oltu avoimia liittyy tähän just et sitä on markkinoitu avoimesti mutta ei suunniteltu avoimesti. Se tuotiin niinku valmiina paperina... Päätöksenteon valmistelu ja suunnittelu, niin se ei ollu avointa. Ja vois myöskin, ainakin osittain, tällöisiä yhteistoimintalain muotoja jos katotaan, et onko noudatettu, niin ei ole noudatettu.”
Konsernihallinnon edustaja

”Kun se valmistelu ei ollu kaikille avointa, niin siihen liittyy semmosta et se riippu sun verkostoista mitkä sulla on, et sä kuulet ne epäviralliset keskustelut, jolloin ne alkaa levitä, et kun ei oo sitä oikeeta tietoa ni joku muuntuu siinä matkalla ja sit tulee semmosia tarpeettomia pelkoja joita me itse asiassa vieläkin joudutaan niinkun ihan oikeesti selvittelee. Et se on varmaan ollu se kaikkein huonoin puoli siinä, et ei valmistella niinkun riittävän isolla porukalla, et se sitoutuminen tosiaan on sit vielä toinen asia.”
Konsernihallinnon edustaja

Tutkimuksessamme oli mukana henkilöstöä eri organisaatio- ja eri toimialoilta. Osa tutkimukseen osallistuneista oli kuulunut valmistelun ”sisäpiiriin”.

Pienessäkin laadullisessa otoksessa yli puolet osallistuneista oli melko eri mieltä väittämän ”Henkilöstöä on osallistettu hyvin muutoksen valmisteluun” kanssa. Myös laajemmassa määrällisessä Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien oli todettu vähentyneen kaikilla Tampereen kaupungin toimialoilla (laskeva tendensi 2004, 2006).

Sen lisäksi, että uudistusta oli käytännössä valmisteltu pienessä piirissä, kokivat työntekijät, että henkilöstö oli osallistettu huonosti muutoksen valmisteluun. Henkilöstöön tulisi kuitenkin kiinnittää enenevässä määrin huomiota, sillä muutostarvetta ”perustellaan usein tekijöillä, joilla on välitön tai välillinen yhteys muutosta läpikäyviin ihmisiin”³¹. Tähän ohjaa myös 1.9.2007 voimaan tullut laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa¹⁵.

(2) Päätösten julkaisemisessa voimakas harmonisoiva retorinen ulottuvuus

Päätösten jälkeen, vuonna 2002, pääasiallinen viestinnän tavoite oli kertoa uuteen toimintamalliin siirtymisestä kaupungin johtoryhmissä sekä esimerkiksi henkilöstölle suunnatuissa henkilöstötiedotteissa. Kun vuonna 2003 saatiin toimintamallin uudistukseen liittyvät pääperiaatteet linjattua, oli viestinnän päätehtävänä tuoda nämä esille, perustella muutostarvetta sekä tehdä muutosprosessia läpinäkyväksi. Tällä toiminnalla pyrittiin erityisesti luomaan yhteistä näkemystä muutostarpeesta. Hyvä esimerkki tällaisesta viestinnästä on ”Tampereen kaupungin toimintamallin uudistusprosessin jatkaminen –

peruslinjaukset ja aikataulu” -julkaisun (25.11.2003) uudistuksen lähtökohtien kuvaus, jossa punotaan yhteen kaupungin historiaa, vahvuuksia ja ”yhteistä selviytymisstrategiaa”:

Kaikem parea Tampere -kaupunkistrategian perusajatuksena on yhteinen näkemys siitä, että Tampere on tunnettu kyvystään päättää nopeasti suurista ja vaikeistakin asioista. Tällaisia ovat olleet mm. nopeat reagoinnit muuttuvaan taloudelliseen kehitykseen, erilaiset ennakkoluulottomat kehittämishankkeet sekä suuret investointipäätökset. Strategian laatimisen keskeisenä tavoitteena oli varmistaa, että tämä päätöksentekokyky säilyy tulevaisuudessakin. Sekä palvelujärjestelmien uudistaminen että toimivan päätöksenteon tamperelaisen mallin kehittäminen määriteltiin strategiassa kaupungin kehittymisen kannalta kriittisiksi menestystekijöiksi.”

(3) Uudistuksia julkaistaessa vanhat ja uudet toimintatavat asetetaan vastakkain

Toimintamallin uudistukseen liittyvien pääperiaatteiden linjaamisen jälkeen vanhat ja uudet toimintamallit asetettiin vastakkain. Kaupungin silloista johtamisjärjestelmää kuvattiin uusien vaatimusten näkökulmasta riittämättömäksi ja yhdistettiin suunnitellut muutokset osaksi organisaation luonnollista kehityshistoriaa.

(4) Uudistusten toteuttaminen on ylhäältä alaspäin johdettua

Toimintamallin uudistuksen valmistelu ja toteuttaminen koettiin ylhäältä alaspäin johdetuksi.

”Niin et ylhäältä, ylhäältä sanellaan ja me toteutetaan.”

Sivistyspalvelujen edustaja

Päätösten ja linjausten jälkeen, vuonna 2004, alkoi kuitenkin uudistuksen toinen aalto, jota kuvattiin ensimmäistä vuorovaikutteisemmaksi prosessiksi. Henkilöstölle järjestettiin infotilaisuuksia, jaettiin tietoa toimintamallin pilottien kokemuksista, perustettiin intranettiin vuorovaikutteinen keskustelupalsta sekä järjestettiin henkilöstölle muutosagenttikoulutusta yms. Myös toimintamallin uudistuksen pilottikohteiden valinta perustui yksiköiden haluun lähteä mukaan pilotoimaan tilaaja-tuottajamallia.

Uudistusten toteuttamisvaiheen ”toinen aalto” on todennäköisesti ollut yksi keskeisimmistä syistä sille, että työyhteisö- ja yksilötason kriiseiltä pääasiassa vältyttiin eikä Tampereen kaupunki kehittynyt kriisiorganisaatioksi. Asiaa käsitellään tarkemmin artikkelin jälkipuolella.

(5) Viestinnän painopiste on organisaation tulevista toimista informoimisessa

Toimintamallin uudistuksen viestintä painottui muutostarpeen perusteluun ja tulevista uudistuksista kertomiseen. Lähiajan tavoitteita ei organisaatiossa asetettu, joten organisaatiossa ei myöskään viestitty siitä, ovatko tehdyt muutostoimet olleet riittäviä ja miten työntekijöiden tulisi mahdollisesti kehittää toimintaansa. Näin vaarana on, että työntekijöillä ei ole riittävää tietoa toimintansa ja päätöksentekonsa tueksi. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat, että heidän tiedontarpeensa oli täytetty vain tyydyttävästi, ja harva

koki saaneensa riittävästi tietoa työtään koskevan päätöksenteon tueksi. Lisäksi Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa vuonna 2006 kävi ilmi, että tietojen saaminen koko kaupunkiorganisaation tasolla on vähentynyt vuodesta 2004 ja vuodesta 2001.

Henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta esittää kysymyksiä eikä keskustella epäselvistä tai kyseenalaisista muutoksista tilanteessa, jossa viestinnän painopiste on organisaation tulevista toimista informoimisessa. Tällainen viestintä vaatisi henkilöstön tiedontarpeiden kartoittamista, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Läsnäolo, vuorovaikutus ja avoimuus ovat paikallaan myös silloin, kun on vain vähän konkreettista kerrottavaa²².

(6) Viestinnässä on voimakas asiakasnäkökulma

Yksi toimintamallin uudistukselle asetettu tavoite oli palvelutuotannon tehostaminen, jonka lähtökohtana oli ”asiakaslähtöisyys ja prosessiajattelun toteuttaminen”¹⁰. Asiakasnäkökulma, kuntalaislähtöisyys, olikin yksi keskeinen alkuvaiheen viestinnässä esille nostettu teema. Tämä nousi esille myös tutkimuksen fokusryhmäkeskustelussa. Tutkimukseen osallistujat vastasivat muun muassa seuraavasti, kun heiltä kysyttiin, mitä he muistavat toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnisteluvaiheen viestinnän sisällöistä:

”Lähtökohtaisesti tämmöinen kustannusten läpinäkyvyys ja sitten näiden prosessien parempi muotoutuminen... asiakasnäkökulmasta... pidemmällä tähtäimellä...”

Terveyspalvelujen edustaja

(7) Työyhteisötasolle asetetaan odotus vanhoista toimintatavoista luopumiselle ja uusien omaksumiselle

Tilaaaja-tuottajamalli sekä pormestarimalli koskettivat kaikkia kaupungin toimialoja. Myös henkilöstövaihdoksia ja työyhteisötason muutoksia tapahtui miltei läpi organisaation. Kaupungissa oli kuitenkin toimialoja, joilla muutokset näkyivät toisia selvemmin joko työnsisällöissä tai työn ohjauksessa. Konsernihallinnossa ja uudessa tilaajaryhmässä toimintatavat muuttuivat merkittävästi. Samoin tuottajaorganisaatiot joutuivat omaksumaan uusia toimintatapoja. Vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uusien käyttöönottoaminen vaatii johdon järjestelmällistä sitoutumista uuteen toimintamalliin ja toisaalta työntekijöiden kykyä luopua vanhoista toimintatavoista ja omaksua asteittain uusia.

”Myös poliittisen/hallinnollisen johdon tulisi toimia uuden toimintamallin edellyttämällä tavalla jos on kerran mallin käyttöönotosta päätetty.”

Avovastaus kyselytutkimuksessa

(8) Työyhteisötason verkostot sekä viestintä- ja vaikuttamiskanavat muuttuvat

Muuttuvat toimintamallit ja organisaatorakenteet vaikuttavat myös työyhteisön verkostoihin sekä viestintä- ja vaikuttamiskanaviin. Verkostot ovat voineet olla olemassa aina, mutta hallinnonuudistuksessa ne aktivoituvat eri tehtäviä ja tavoitteita varten kuin aikaisemmin.

”Ei meillä varmaan yhteydet oo lisääntyneet, aina on ollut ne linkit valmiina, jotenkin”

Sivistyspalvelujen edustaja

Pollittin ja Bouckaertin vertailututkimuksista ja hallinnonuudistusten toteuttamisen prosessimallista muodostetut hallinnonuudistusten viestintään liittyvät ominaispiirteet kuvasivat hyvin myös Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen viestintää. Näyttää siltä, että mallin mukaiset tavat toteuttaa hallinnonuudistusten viestintää noudattavat pitkälti rationaalista viestintäparadigmaa. Rationaaliselle viestintäparadigmalle on ominaista järjestelmäkäskeys, lineaarisuus ja viestinnän alistaminen ”järjestelmän palvelemiseen”. Johtaminen on insinöörimäistä työskentelyä, jossa ”suunnitellaan ja johdetaan operaatioita organisaatiokoneella”.

Tämä ajattelumalli näkyy myös suomalaisen hallinnon tutkimuksen perinteessä. Yksi esimerkki on suomalaisen hallintoajattelun kehitystä tutkineen professori Markku Temmeksen teos Eurooppalaiset esikuvamme – Uudistuvan hallintoajattelun lähteillä. Hallintoajattelun historiaa käsittelevässä teoksessa puhutaan muun muassa hallintokoneesta sekä avainvirkamiehistä, jotka ”varsin autonomisesti muokkaavat hallintokulttuuriin kuuluvaa hallintoajattelua” ja joiden toimintaa rajoittavat vain ”muutosjäykkyys ja hallintoideologiat, joiden kautta poliittiset päättäjät puolestaan pyrkivät ohjaamaan hallintoajattelua mieleisekseen”³². Näin viestintä on osa ”kontrolloitua järjestelmää, jonka kanavia ja käytäntöjä johto hallinnoi”¹³.

Myös Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen viestintä noudatti

pitkälti rationaalista viestintäparadigmaa. Uudistuksen toisessa aallossa oli kuitenkin piirteitä, jotka eivät enää sovellu rationaalisen viestintäparadigman mukaiseen ajatteluun.

Millaista viestintää henkilöstö odottaa?

Edellä on kuvattu viestintäkäsitystä, joka liittyy vallitsevaan tapaan toteuttaa hallinnonuudistuksia. On kuitenkin perusteltua kysyä, minkälaista viestintää henkilöstö odottaa 2000-luvun työyhteisöissä, joiden toiminta ja olosuhteet ovat hyvin erilaiset kuin mihin vallitseva teoreettinen ja käytännön ajattelu pitkälle pohjaavat. Tämä tähän asti sivuutettu seikka on tärkeä, sillä työyhteisön viestintä kohtaa suuria odotuksia varsinkin silloin, kun organisaatio valmistautuu muutoksiin ja elää niiden keskellä. Mitä perustavanlaatuisemmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän tarvitaan viestintää. Ratkaisuksi ei kuitenkaan riitä vain viestinnän määrän lisääminen, vaan viestinnän on vastattava työyhteisön ja työntekijöiden tarpeisiin.

Suomessa ja muissa kehittyneissä maissa työ on muuttunut kokonaan tai suurelta osalta niin sanotuksi tietotyöksi. Jopa perinteinen suorittava työ on yhä itsenäisempää ja itseohjautuvampaa ja vaatii tekijältään oman työnsä asiantuntijuutta ja tutkivaa otetta sekä informaatioteknologian osaamista²⁶. Muutokset näkyvät myös kuntasektorilla. Kuntasektorin työ on hyvin työvoimavaltaista sekä tieto- ja osaamisintensiivistä³¹. Työn itsenäisyys, johon usein sisältyy myös vahva sitoutuminen, johtaa loogisesti siihen, että omaan työhön ja koko työyhteisöön kohdistuvista muutoksista ollaan kiinnos-

tuneita ja niihin halutaan vaikuttaa. Kyse ei ole muutosvastarinna, joka suunnittelua korostavassa niin sanotussa kliinisessä muutostallissa koetaan poikkeuksesta ongelmana, joka pitää nujertaa⁶.

Tampereen kaupungin työyhteisöviestintää käsittelevässä tutkimuksessa selvitettiin myös toimintamallin uudistuksen toteuttamiseen liittyviä viestintäarvostuksia¹⁷. Henkilöstöltä kysyttiin, mikälaista viestintää he olisivat arvostaneet uudistuksen eri vaiheissa. Tutkimukseen osallistuneet arvostaisivat uudistuksen esittely- ja tunnisteluvaiheessa viestintää, joka olisi

- realistista ja kriittistä: monipuolista ja eri näkökulmista lähtevää
- avointa ja osallistuvaa, erityisesti asioiden valmisteluvaiheessa
- motivoivaa, painottaen muutoksen hyötynäkökulmia
- kokonaisuuksia jäsentävää
- henkilökohtaista.

Toimintamallin uudistuksen edettyä pidemmälle henkilöstön viestintäarvostuksissa korostuivat konkreettisuus ja henkilöstödemokratia. Työntekijät kaipasivat

- tietoa toimintamallin uudistuksen vaikutuksista omaan työhön ja työyhteisöön
- tarkempaa tietoa esikuvana käytetyn ”Oulun mallin” toteutuksesta, nimenomaan oululaisilta
- tietoa toimintamallin uudistukselle asetetuista tavoitteista eri aikaper-spektiiveillä
- yhteistä keskustelua ja yhteisen ymmärryksen luomista

- konkreettisia perusteluja sille, miksi toimintamallin uudistus tulisi toteuttaa sekä
- konkreettisia perusteluja sille, mitä toimintamallin uudistuksella tavoitellaan.

”Meillä on tasan yksi kalvo, jossa lukee että miksi tätä tehdään. Siis ihan oikeasti, että siellä on vaan et väestö ikäänny ja palvelupaineet kasvaa ja niin edespäin. Ja mä kaipaaisin koko ajan jotakin tilastollista tai jotakin. Meidän ois pitänyt kaivaa siihen niinkuin enemmän sitä faktaa, että mitä se tarkoittaa.”

Konsernihallinnon edustaja

Muutosviestinnän tekee vaativaksi se, että muutos on harvoin kertaluonteinen tapahtuma. Pikemminkin se on prosessi, jossa muutosta ennakoitaan, valmistellaan, aletaan toteuttaa, korjataan, parannetaan ja omaksutaan jollain aikavälillä ns. normaalitoiminnaksi. Prosessiin kuuluu kysyminen ja kyseenalaistaminen, jotka ovat työyhteisöä rikastavia ja oppimista edistäviä tekijöitä sekä osaltaan edesauttavat myös yhteisten merkitysten luomista⁷. Kaoottiselta tuntuva tilanne voi tarjota organisaatiolle mahdollisuuden nopeaan oppimiseen ja transformatioon, joka vakiintuneessa tilanteessa ei onnistuisi²⁰.

Muutosprosessiin kuuluukin reflektiivisyys uutta ja vanhaa kohtaan. Muutos ei siten tapahdu suoraviivaisena siirtymänä, vaan se sisältää eriasteista kaaosta ja epävarmuutta⁴. Emergoitava muutosmalli⁶ korostaakin sitä, että työyhteisöissä on jatkuvasti käynnissä useita toisiinsa liittyviä suuria ja pieniä muutoksia, jotka vaativat vuorovaikutteista viestintää. Se on

luonteeltaan keskustelevaa, kuuntelevaa ja läsnäolevaa, kysyvää ja kyseenalaistavaa.

Muutosviestintä on strategista viestintää, jolle on muun muassa seuraavia tehtäviä¹²:

1) Strategisten tavoitteiden ymmärrys

Muutoksen strategiset perusteet ja tavoitteet ymmärretään koko organisaation, oman lähityöyhteisön ja oma-kohtaisesti oman työn kannalta. Ne osataan pukea sanoiksi ja niistä osataan keskustella. Ymmärrys ei kuitenkaan suoraviivaisesti tarkoita hyväksymistä sellaisenaan.

2) Ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta

Ajantasaista tietoa muutoksesta on koko ajan saatavilla eri lähteistä, ja organisaation jäsenet ovat motivoituneita vaihtamaan tietoa ja kokemuksia muutokseen liittyvistä asioista.

3) Osallisuuden kokemus

Jokainen kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ja työyhteisöönsä, ja hänen näkemyksiään kuullaan ja arvostetaan. Osallisuuden kokemisessa ennakoivuus on tärkeää, mikä tarkoittaa, että tulossa olevasta muutoksesta keskustellaan laajasti työyhteisössä ja periaatteessa kaikkien on mahdollista osallistua keskusteluihin. Käytännössä rajauksia joudutaan tekemään.

4) Kollegiaalisuus ja yhteisön tuki

Työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan muutoksessa, ovat valmiita auttamaan toisiaan ja ottavat vastaan apua muilta. Vaikeita asioita käsitellään yhdessä, ja ristiriidat ratkaistaan yhteisesti.

Oleellista on lähiesimiehen läsnäolo ja tuki.

5) Maineenhallinta

Muutoksesta luodaan yhteisöllisesti viestit tai tarina, joka auttaa työyhteisön jäseniä myös ymmärtämään muutoksen ja pohtimaan sitä itsekseen ja keskustelemaan siitä sekä työyhteisössä että asiakasrajapinnassa ja sidosryhmissään. Samoin luodaan valmiuksia välittää viestejä ympäristöstä työyhteisöön. Muutostarina ei siis ole pienen piirin muotoilema ”myyntipuhe”.

6) Vuorovaikutteiset foorumit

Muutoksen käsittelyyn on erilaisia foorumeita, jotka mahdollistavat keskustelun sekä ajatusten, ideoiden ja kokemusten vaihdannan. Dialoginen paradigma vaatii huomion kiinnittämistä vuorovaikutteisiin foorumeihin ja niiden toiminnan jatkuvuuteen. Silti perinteisillä yksisuuntaisilla ja virallisilla välineillä on oma roolinsa.

Parhaimmillaan muutosviestintä pohjautuu dialogiseen viestintäparadigmaan, jolle on ominaista vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja keskinäinen arvostus. Lisäksi sille voidaan esittää vielä kolme erityisvaatimusta, jotka ovat eri aikadimensioiden huomioon ottaminen, konkreettisuus ja henkilökohtaisuus. Ensimmäinen liittyy muutosviestinnälle ominaiseen kolmeen aikaulottuvuuteen ja niiden limittäisyyden ymmärtämiseen. Näitä ovat tulevaisuus eli se, mihin ollaan menossa ja mikä on tavoite; nykyhetki eli se, mitä teemme nyt ja miten; sekä mennyt eli miten olemme onnistuneet ja miten voisimme onnistua vielä paremmin. Konkreettisuus merkitsee

paikallisuutta eli asioiden käsittelyä työyhteisön tai tiimin näkökulmasta ja sitä painottaen. Lisäksi konkreettisuus vaatii sitä, että käsiteltävät asiat ovat relevantteja ja että ne artikuloidaan kielellä, jota ihmiset ymmärtävät². Henkilökohtaisuuden vaatimus tarkoittaa, että asiat esitetään niin, että jokainen voi nähdä itsensä organisaationsa visiossa ja ymmärtää, miten muutos koskettaa häntä ja hänen työtään sekä mitä häneltä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa.

Dialoginen muutosviestinnän malli voidaan tiivistää seuraavaan¹²:

”Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, missä työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittämisen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä tarkaisin työyhteisöön.”

Uusi määritelmä tarkoittaa myös sitä, että perinteiset sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajat hämärtyvät. Varsinkin julkisten organisaatioiden jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja siten myös vastuussa viestinnästä ainakin oman työnsä osalta. Tämäkin luo paineita sille, että jokaisen on pystyttävä kommunikoimaan työyhteisönsä asioista lähiympäristössään, mikä edellyttää muutosstrategian omakohtaista ymmärrystä. Tampereen kaupungin viestintää onkin

kehitetty uuden viestintäkäsityksen suuntaan. On luovuttu termeistä ulkoinen ja sisäinen viestintä, kehitetty henkilöstön ja kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä asetettu tavoitteet järjestelmälliseen viestinnän seurantaan ja arviointiin.

Viestintäkäsitykset törmäyskurssilla

Organisaatiotutkimuksessa kriisejä on usein tarkasteltu kriisijohtamisen näkökulmasta⁵ tai tutkittu kriisin merkitystä organisaation normaalitoiminnalle, sidosryhmäsuhteille ja maineelle. Työntekijät ja työyhteisöt ovat jääneet tutkimuksissa vähemmälle huomiolle. Kriisin laukaisuvina aiheina on nähty muun muassa yrittyskaappaukset, tietovuodot, seksuaalinen ahdistelu, kiristys ja onnettomuudet²², mutta harvemmin työyhteisön toimintaan tai johtamiseen liittyviä kysymyksiä, ellei niillä ole liittymäkohtia mediajulkisuuden hallintaan^{9, 18, 19, 23, 30}.

Kriisien ominaispiirteet usein kategorisoituvat, ja voidaankin puhua erilaisista kriisityypeistä. Yksi Timothy W. Coombsin⁸ määrittelemistä kriisityypeistä on kriisi, jonka on aiheuttanut organisaation toiminnan kyseenalaistavat tyytymättömät sidos- ja yhteistyöryhmät. Vaikka henkilöstö on joissain yhteyksissä nähty myös ”sisäisenä sidosryhmänä”, ei kriisityypittelyissä eksplisiittisesti puhuta työntekijä- tai työyhteisötasojen kriiseistä.

Organisaatiotason kriisejä voidaan kuitenkin lähestyä esimerkiksi psykologisesta tai yhteiskuntapoliittisesta näkökulmasta²⁴. Kognitiivisen psykologian näkökulmasta kriisissä on usein kol-

me elementtiä. Ensinnäkin kriisit ovat erittäin epävarmoja, monimutkaisia ja tunnepitoisia tapahtumia, joissa useiden eri intressiryhmien näkemykset asettuvat vastakkain. Toisekseen kriisin aikana yksilöiden informaation käsittelyky on rajallinen. Kolmantena piirteenä on se, että kriisi ei ole enää johdon, esimiesten tai päälliköiden hallinnassa, koska nämä ovat toimineet irrationaalisesti, olleet puolueellisia tai tehneet virheitä tietojenkäsittelyssä tai päätöksenteossa. Yhteiskuntapoliittisesta näkökulmasta kriisit nousevat jaettujen merkitysten, institutionalisoitujen ja sosiaalisesti rakennettujen verkostojen sekä organisaation legitimitietin murtumisesta²⁴.

Kriisien syntymiseen liittyy usein kriisin laukaiseva tapahtuma²⁴, jollainen voi olla esimerkiksi arvoriistiriidat muutostilanteessa tai yksittäinen muutostilanteeseen liittyvä tapahtuma, joka saa työntekijät kyseenalaistamaan organisaation toiminnan. Samoin organisaation toimintamallien ja johtamisen yhteydessä tehdyt muutokset, jotka muuttavat työntekijöiden näkemystä oman toimintansa tarkoituksesta, kyseenalaistavat jaetut arvot ja merkitykset tai muuttavat organisaation institutionaalisia verkostoja, saattavat johtaa organisaation kriisiytymiseen. Tutkimuksemme perusteella näyttää siltä, että Tampereen toimintamallin uudistuksen yhteydessä oli useita potentiaalisia kriisin laukaisevia tapahtumia, jotka eivät kuitenkaan eskaloituneet kriisiksi.

”Hence, successful change communication is not based on standardisation and discipline, but on the creation of opportunities for each voice to express itself and contribute in a new organisational framework. This demands creative

production and fruitful musical arrangement, giving the employees a sense of trust and common ownership and the opportunity for individual self-expression and development within the melody played by the orchestra.”¹⁶

Päätelmät

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus ja siihen liittynyt työyhteisöviestintä on ajankohtainen esimerkki työyhteisöviestinnässä meneillään olevasta paradigmanmuutoksesta. Sitä voi yleisemmällä tasolla tarkastella toimintaympäristön ja työn muutoksen kautta. Uutta toimintaympäristöä luonnehditaan usein globaaliksi ja turbulentiksi ympäristöksi, jossa joustavuuden ja kilpailukyvyyn nimissä organisaatioita järjestellään uudelleen, ulkoistetaan ja yhtiöitetään ja tehtäviä projektoidaan. Tällä pyritään tehokkuuteen ja parempaan tuottavuuteen²⁷.

Toimintaympäristön muutos heijastuu työhön, joka vaatii entistä enemmän reflektiivisyyttä omaa työtä ja tekemistä kohtaan: muutostoimijoiden pitäisi ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kysymys ja missä sen toteutuksessa mennään, sekä kyetä näkemään se, että työyhteisön jäsenet voivat kyseenalaistaa kriittisesti omaa toimintaansa. Reflektio kohdistuu sekä omaan että koko organisaation toimintaan.²⁸ Uudenlainen ajattelu lähtee siitä, että muutosta ei ”julkaista” lanseeraamalla tai ”toimeenpanemalla” se organisaatioon vaan toteuttamalla muutos yhdessä. Se ei myöskään ole absoluuttisen hyvä tai huono vaan elävä prosessi, jolla on selkeä tavoite ja jonka tuloksia arvioidaan yhdessä.

Tampereella toteutettiin strateginen muutos, joka alkuvaiheessaan olisi vaatinut enemmän taustoitusta, perusteluja ja keskustelua. Keskusteluissa olisi pitänyt käsitellä esimerkiksi sellaisia kysymyksiä kuin miksi muutos on tarpeen, mihin sillä pyritään, millaisia vaikutuksia muutoksella on itse kunkin työhön, miten muutoksen etenemistä seurataan, miten siitä saa ja voi antaa palautetta sekä miten tuloksia mitataan ja arvioidaan.

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen alkuvaiheessa näkyi lineaarisen muutoksenhallinnan ajattelu, jolle on ominaista muutoksen ”ajaminen lävitse” virtaviivaisena prosessina⁶. Sen viestinnällinen vastine on rationaalinen viestintä, joka on yksisuuntaista, yksiäänistä ja johdon kontrolloimaa.

Uudistuksen edetessä viestintään tuli yhä enemmän dialogisen paradigman mukaista viestintää. Se merkitsee useissa organisaatioissa merkittävää kulttuurista muutosta, sillä siinä henkilöstö aletaan nähdä voimavarana, ei ainoastaan muutosten toteutuksessa vaan niiden ennakoinnissa ja suunnittelussa. Tämä johtaa vähitellen aitoon yhteisöllisyyteen ja osallisuuteen myös strategisissa kysymyksissä. Tampereen esimerkki kuitenkin osoitti, miten

syvällä sadan vuoden takaiseen tieteelliseen liikkeenjohtoon ja viestinnän ”lääkeruiskumalliin” pohjautuvat käsitykset ovat.

Kulttuurisille muutoksille on siis annettava aikaa. Barker & Angelopulo² muistuttavatkin, että uudesta johtamis- ja viestintäparadigmasta kumpuava osallistava päätöksenteko edellyttävät luottamuksen ilmapiiriä, hyvää tiedon saatavuutta ja henkilöstön kykyä omaksua ja käsitellä sitä. Osallistavat päätöksentekomenetelmät voivat kääntyä itseään vastaan, jos niitä toteutetaan niin sanotusti näytösluonteisesti. Pahimmillaan ne lisäävät ihmisten epävarmuutta ja kyynisyyttä³.

Aineistomme mukaan työyhteisöviestinnän paradigmaattinen käänne on meneillään Tampereen kaupungissa, ja sen etenemistä kannattaa seurata huolella niin käytännön tasolla kuin teoreettisellakin tasolla. Paradigman muutos on merkittävä haaste viestinnän johtamiselle ja johtamisviestinnälle. Yleisemmin viestintätutkimukselle nousee tämän pohjalta haasteita syventää ymmärrystä viestinnästä hallinnossa ja sen kehittämishankkeissa. Eriytyisen kiinnostavaa on sen linkittyminen johtamiseen ja esimiestyöhön sekä myös viestintäammattilaisten profession kehittämiseen.

Lähteet

1. Aula P & Mantere S: Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. WSOYpro, Helsinki 2005.
2. Barker R & Angelopulo G: Integrated Organisational Communication. Juta Academic, Cape Town 2006.
3. Bordia P, Hobman E, Jones E, Gallois C & Callan V: Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 18 (2004) 4: 507–532.
4. Bridges W: *Managing Transitions – Making the Most of Change*. 2. painos. Nicholas Brealey Publishing Ltd, London 2003.
5. Burnett, J: A Strategic Approach To Managing Crisis. *Public Relations Review* 24 (1998) 4: 475–488.
6. Carnall C: *Managing Change in Organizations*. 5. painos. Prentice Hall, London 2007.
7. Choo CW: *The Knowing Organization. How Organizations Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. 2. painos. Oxford University Press, New York 2006.
8. Coombs TW: *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. Sage Series in Public Relations. 2. painos. Thousand Oaks, London 2007.
9. Coombs TW: An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research* 10 (1998) 3: 177–191.
10. Hakari K: Tuore Tampere – luovasti uuteen. Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus 2002–. Tampereen kaupungin tietotuotannon ja laadunarviointiyksikön julkaisusarja A1/2007.
11. Huhtala H & Hakala S: *Kriisit ja viestintä*, s. 93–131. Gaudeamus, Helsinki 2007.
12. Juholin E: Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010, raportti II. HAAGA-HELIA, Helsinki 2007.
13. Juholin E: Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. *Tiedotustutkimus* 30 (2007) 2: 4–17.
14. Johansson J-E: Suunnitteluperusteinen, voimavara-lähtöinen ja suhdokeskeinen. Kolme lähtökohtaa virastostrategian muotoiluun. *Hallinnon Tutkimus* 1 (2008) 1–17.
15. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007. FINLEX – Valtion säädöstietopankki.
16. Langer R & Thorup S: Building trust in times of crises. Storytelling and change communication in an airline company. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (2006) 4.
17. Lavento H: Työyhteisöviestintä Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksessa 2002–2007. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 8/2008, Helsingin yliopisto.
18. Lehtonen J: *Julkisuuden riskit*. Mainostajien Liitto, Helsinki 2002.
19. Lerbinger O: *The Crisis Manager: Facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum, Mahwah (NJ) 1997.
20. Levy D: Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal* 15 (1994) Special Summer Issue.
21. Lähdesmäki K: New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvulta 2000-luvun alkuun. *Hallintotiede* 7. Acta Wasaensia 113, 2003.
22. Mantere S, Aaltonen P, Ikävalko H, Hämäläinen V, Suominen K & Teikari V: *Organisaation strategian toteuttaminen*. Edita Prima, Helsinki 2006.
23. Mitroff II: *Crisis Leadership*. *Executive Excellence* 18 (2001) 8.
24. Pearson CM & Clair JA: Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review* 23 (1998) 1: 59–76.
25. Pollitt C & Bouckaert G: *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. 2. painos. Oxford University Press, New York 2004.
26. Pyöriä P, Melin H & Blom R: *Knowledge Workers in the Information Society*. Tampere University Press, Tampere 2005.
27. Sennett R: *The Culture of New Capitalism*, s. 46–56. London, Yale University Press, London 2002.
28. Stenvall J & Virtanen P: *Muutosta johtamassa*. Edita, Helsinki 2007.

29. Stenvall J, Majoinen K & Syväjärvi A, Vakkala H & Selin A: ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Acta nro 191. Suomen Kuntaliitto, Helsinki 2007.
30. Sturges D.L: Communication through crisis. Management Communication Quartely 3 (1994) 297–316.
31. Syväjärvi A, Perttula J, Stenvall J, Majoinen K & Vakkala H: Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutostdynamiikassa. Hallinnon Tutkimus 26 (2007) 3: 3–17.
32. Temmes M: Eurooppalaiset esikuvamme. Uudistuvan hallintoajattelun lähteillä. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus, Helsinki 1994.

Muut lähteet

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen Tampereen osa-aineistot vuosilta 2000 (toteutettu vuonna 2001), 2004 ja 2006.

Heidi Lavento, tutkija, VTM
Helsingin yliopisto, viestinnän laitos,
Helsinki
heidi.lavento@helsinki.fi

Elisa Juholin, dosentti, VTT
Helsingin yliopisto, viestinnän laitos,
Helsinki
elisa.juholin@helsinki.fi

KRIISI TARVITSEE RATKAISUJA JA VIESTINTÄÄ

Minttu Tikka

Hannele Huhtala ja Salli Hakala. 2007. Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus.

Kriisi ja viestintä -teos tarttuu aina ajan-kohtaiseen aiheeseen: kuinka yhteiskunta selviää kriiseistä mahdollisimman vähin menetyksin. Yhteiskunnallisia kriisejä johdetaan julkisuudessa – mediamaailmassa, jossa viranomaiset ja kansalaiset kohtaavat. Teos lähestyy kriisiviestintää laaja-alaisesti ja kytkee sen viestinnän eri suuntauksiin sekä organisaatioteorioihin. Kriisiin joutuneiden ja sitä hoitavien organisaatioiden lisäksi teoksessa tarkastellaan myös kansalaisen ja median toimintaa kriisissä.

Teos tuo mielenkiintoisen lisän kriisiviestinnän tutkimuksen kenttään. Kriisitutkimusta, jossa kriisin yleisiä viestinnällisiä ongelmia olisi tutkittu useiden tapausten kautta ja eri toimijoiden näkökulmista, ei ole ennen tehty.

Kirjoittajien kriisitarkastelun lähtökohta painottaa Hannah Arendtin kansalaisnäkökulman ja John Deweyn julkisen

vaikuttamisen teorian nostamista viranomaistoiminnan rinnalle, mikä laajentaa viitekehyksen kattamaan kriisin kaikki toimijat. Kirjoittajat hahmottavat kriisiviestintää tiedonsiirtona, yhteisyyden rakentamisena ja sanoman levittämisenä. Gert Z. Nordströmin kerrontatapoja hyödyntäen kirjoittajat osoittavat, kuinka media rakentaa tapahtumista omaa kertomustaan, käyttäen tietoisesti valitsemiaan elementtejä.

Kriisi ja viestintä -teos kokoaa yhteen suomalaisia koskettaneita kriisejä, joita tarkastelemalla se jäsentää organisaatioiden, ja erityisesti julkishallinnon, kriisiviestinnän kehitystä. Suomalaiseen kriisiviestinnän historiaan Huhtala ja Hakala ovat päässeet kiinni tarkastelemalla Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden, Estonian uppoamisen, syyskuun 11. päivän terrori-iskujen, Myyrmannin pommiräjähdyksen sekä tsunamin krii-

sinjohtamismalleja. Kriisien tutkiminen lienee mielekästä pitkälti siksi, että halutaan oppia vanhoista virheistä ja kehittää uusia ja parempia toimintamalleja. Tämän vuoksi kirjoittajat ovat hahmottaneet näiden tapausten kautta kriisijohtamisen ja -viestinnän ongelmia ja onnistumisia.

Teoksen taustalla on Huhtalan ja Hakalan tutkimus Aasian hyökyaaltokatastrofin tiedonkulusta ja viestinnästä. Kirjoittajien mukaan tsunamin aiheuttama viestintäkriisi muutti julkishallinnon viestinnän tapaa tiedottamisesta kohti strategista viestintää. Strateginen ja ennakoiva viestintä nähdään osaksi organisaatioiden riskinhallintaa, mikä tekee organisaatioista valmiimpia kohtaamaan kriisitilanteen.

Organisaation joutuessa kriisin keskelle sen johtamisstrategiat sekä kriisisuunnitelmat punnitaan. Huhtala ja Hakala toteavatkin, että ”kriisi vaatii aina ratkaisua ja viestintää”. Hyvä johtajuus vaatii siis kriisissä sujuvaa kriisiviestintää. Kriisijohtajuuteen ja organisaation toimintaan tartutaan Max Weberin byrokraatia-teorian sekä myöhempien jälkibyrokraatia-mallien kautta. Eri organisoitumismallien katsotaan vaikuttavan suoraan kriisijohtamisen malleihin.

Kirjassa selvitetään, mitkä byrokraattisen organisaatiokulttuurin tuottamat toimintatavat luovat kriisissä ongelmia ja mitkä taas ratkaisuja. Vastauksia byrokraatian ongelmiin haetaan jälkibyrokraattisen organisaation malleista. Jälkibyrokraattisen organisaation keskeinen periaate on, että se on dialogisessa vuorovaikutuksessa muodostuva valtarakenne jäykän byrokraattisen hierarkkisuuden sijaan. Viestinnän tehtävinä nähdään jälkibyrokraattisessa organisoitumismallissa pelkän tiedonsiirron lisäksi myös esimerkiksi yhteisöllisyyden rakentaminen.

Kansalaisille on tärkeää, että heidät kohdataan kriisissäkin onnistuneesti. Kansalaisen henkilökohtainen kokemus avusta kriisin keskellä voi vaikuttaa siihen, millaiseksi muistoksi kriisi myöhemmin elämässä jäsentyy. Huhtala ja Hakala keskittyvät tarkastelemaan erityisesti kriisin keskelle joutuneen kansalaisen tiedontarpeita. Lisäksi esille nostetaan kansalaisen rooli aktiivisena tiedonvälittäjänä. Kansalaisten näkökulman tarkastelu perustuu tsunamiselvityksen yhteydessä tehtyyn empiiriseen kansalaistutkimukseen.

Aktiivisen kansalaisen osallistuminen kriisitiedottamiseen uuden teknologian avulla tulee teoksessa esille myös tsunamikatastrofin kautta. Kansalaiset, joilla oli hyvät tekniset valmiudet, organisoituivat Internetin avulla ja ryhtyivät välittämään tietoa katastrofialueelta. Viranomaisten valmiudet käyttää tietotekniikkaa tilanekuvan rakentamisessa ja yleisesti kriisin johtamisessa eivät sen sijaan riittäneet.

Kriisi ja viestintä -teos tarjoaa teorioiden ja esimerkkien lisäksi myös konkreettisia avaimia kriisissä toimimiseen. Samojen virheiden ja ongelmien toistuminen kriisistä toiseen osoittaa kriisiviestinnän solmukohtat. Huhtala ja Hakala esittävät ratkaisuehdotuksia niin kriisijohtamiseen, mediajulkisuuteen kuin käytännön viestintään liittyviin kysymyksiin.

Organisaation viestinnän tulisi kriisissä olla sujuvaa sekä ulos- että sisäänpäin. Selkeiden työvälineiden tarjoaminen hyödyntänee monia, ehkä erityisesti oman organisaationsa kriisiviestinnän kehittämisestä kiinnostuneita.

Huhtala ja Hakala kuljettavat monipuolista yhteiskuntateoreettista antiaan läpi teoksen sitomalla sen havainnollisiin esimerkkeihin yhteiskunnallisista kriiseis-

tä. Näkökulmien runsaus saattaa ensilukemalta tuntua raskaalta, mutta koska eri kriisit ja niiden vaikutukset eivät ole samankaltaisia, ei niiden tarkasteluakaan voi jäädä vain muutaman näkökulman varaan.

Minttu Tikka, tutkija
Työterveyslaitos, Helsinki
minttu.tikka@ttl.fi

JOKELA MEDIASSA – ELI MITEN MEDIA SELVISI KRIISIUUTISOINNISTA

Johanna Sumiala

Pentti Raittila, Katja Johansson, Laura Juntunen, Laura Kangasluoma, Kari Koljonen, Ville Kumpu, Ilkka Pernu ja Jari Väliverronen: Jokelan koulusurmat mediassa. Journalismin tutkimusyksikkö, Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos, Julkaisuja A 105/ 2008. 224 sivua.

Jokelan koulusurmat mediassa -kirja on ensimmäinen marraskuun 2007 tragediaa analysoiva tieteellinen esitys. Kirjan tekijäkaarti on koottu Tampereen yliopiston tiedotusopin laitoksen journalismin tutkimusyksikön tutkijoista sekä kahdesta Helsingin yliopiston tutkijasta. Hankkeen vetäjänä toimi Pentti Raittila.

Aloitteen Jokelaa koskevan tutkimushankkeen käynnistämisestä teki Helsingin Sanomain Säätiö, joka sittemmin rahoitti projektin. Tavoitteeksi sovittiin ”nopea tutkimus, joka pyrkii vastaamaan Jokelan kouluampumistapauksen synnyttämiin kriittisiin kysymyksiin median toiminnasta”.

Jokelan koulusurmat mediassa -kirjan alkulehdillä tekijät nimeävät tavoitteekseen virittää keskustelua journalismin toiminnasta äkillisessä kriisitilanteessa,

journalistien ja tapahtuman uhrien kohtaamisesta, verkossa tapahtuvasta uutiskilpailusta ja sen vaikutuksista muuhun journalismiin, rikoksen syiden ja syyllisyyden käsittelystä sekä surun ja tunteiden esittämisestä journalismissa.

Kirjaa varten kerättiin, analysoitiin ja tulkittiin aineisto puolesta vuodessa. Hengästyttävän nopeasti. Nykymaailmassa myös tutkijoilta edellytetään nopeaa reagointia aikaa ravisteleviin tapahtumiin. Kvartaalitalous haluaa analyysinsä kvartaaliaikataulussa. Kuka ensimmäisenä ehtii kirjoittamaan tuoreesta aiheesta, voittaa kilpailun. Median maailmasta tuttu ajattelutapa valtaa alaa myös tutkimuksessa. Eikä aina suinkaan kunniaikkain tuloksin!

Jokela-kirjan tekijät ovat kuitenkin onnistuneet hyvin. Kirja on selkeästi jäsen-

nelty. Se kartoittaa monipuolisesti Jokelaa journalistisena haasteena niin journalistien, mediatalojen kuin uhrien ja silminnäkijöidenkin näkökulmista. Media-aineistona on käytetty sanomalehtiä, aikakauslehtiä, TV-uutisia ja mediatalojen verkkoaineistoja. Lisäksi kirjan tekijät ovat haastatelleet Jokelaan lähetettyjä journalisteja, mediatalojen päällikköjä ja tapahtuman silminnäkijöitä ja uhreja eli jokelalaisia nuoria, siltä osin kun haastatteluja saatiin.

Kirja aukoo ovia moneen suuntaan: journalismin tuotantoon, mediaesityksiin ja niiden vastaanottoon. Lukijalle paljastuu, millaisessa tilanteessa toimittajat Jokelassa itse asiassa olivat, millaisia viestinnällisiä ongelmia kentän ja kotitoimitusten välillä oli havaittavissa ja miten ”netti edellä”-eteneminen haastoi niin tiedonhankintaa kuin tiedon julkaisemistakin.

Kirjoittajat pohtivat ansiokkaasti myös sitä, miten media selitti tapahtuman syitä. Millaisia selityksiä haettiin? Yhdeksi terävimmäksi kysymykseksi nousee, millä oikeudella journalismi teki tai tekee yksityisistä tunteista julkisen surutyön välineitä.

Liekö tiukan aikataulun syytä, mutta paikoin kirjan näkökulmat jäävät lähinnä avauksiksi, tulkinnat ohuiksi ja jopa turhan myötäsukaisiksi median toimijoita kohtaan. Aivan kaikkeen kvartaalianalyysi

ei pysty, vaikka tekijöinä olisi kuinka pysyvä joukko, kuten Jokela-kirjassa on.

Tulevaisuudessa Jokelan tutkijoilta toivoisi syväluotausta viranomaisen ja median vuorovaikutuksesta kriisissä sekä siitä, mikä tässä vuorovaikutuksessa meni pieleen. Tärkeää olisi uskaltaa myös haastaa journalismin vaalima ja kirjassakin usein toistettu ”tiedonvälitystehtävä”. Entä jos Jokelan kaltaisessa tragediassa kyse ei olekaan ensisijaisesti tiedon, vaan tunteiden välittämisestä. Miltä median toiminta Jokelan koulusurmassa näyttää siitä näkökulmasta katsottuna? Kokonaan oman lukunsa vaatisi median itseanalyysin perusteellinen arviointi: miten neljäs valtiomahti kykeni refleктоimaan omaa toimintaansa?

Journalismissa tärkeimmät asiat nostetaan kärkeen – lehden etusivulle tai lähtöuutiseksi. Kirjassa painava paikka on myös viimeisillä lehdillä. Kenelle halutaan antaa ”viimeinen sana”? *Jokelan koulusurmat mediassa* antaa lopussa puheenvuoron koulusurman uhreille ja silminnäkijöille, Jokelan nuorille. Se on myös hyvä muistutus siitä, kenen varassa journalismi lopulta lepää. Ei naapurimedian, toisten toimittajien, eikä liioin tutkijoiden, vaan kansalaisten, jotka viestimiä käyttävät oman elämänsä ja maailmansa rakentamiseksi – myös Jokelan jälkeen.

Johanna Sumiala, yliopistonlehtori, FT
Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta
Helsingin yliopisto
johanna.sumiala@helsinki.fi

Uppsägning som kris – en översikt med utgångspunkt i begreppet *psykologiskt kontrakt*

Under de senaste åren har medvetna personalminskningar och kollektiva uppsägningar nästan blivit normal praxis i det finländska arbetslivet. För den enskilda arbetstagaren liksom för arbetsgemenskapen innebär uppsägningar emellertid alltid en kris. Inom organisationen är man inte alltid medveten om arten och djupet av denna kris. I denna översikt använder jag mig av begreppet *psykologiskt kontrakt* för att granska uppsägningarna som en kris, både för de uppsagda och för dem som får behålla sitt arbete samt för arbetsgemenskapen. Jag hävdar att begreppet psykologiskt kontrakt gör att det blir lättare att förstå arten av den kris som blir följden av uppsägningarna och att hjälpa de personer som berörs av dem.

► **Nyckelord:** uppsägningar, psykologiskt kontrakt, kris

Parzefall, Marjo-Riitta, biträdande professor
European Business School
Department of Strategy, Management and
Leadership
Söhnleinstrasse 8
DE - 65201 Wiesbaden
maikki.parzefall@ebs.edu

Ledningsgruppens arbete i samband med vattenkrisen i Nokia: erfarenheter av en postbyråkratisk verksamhetsmodell

Det har konstaterats att olika problem i samband med verksamhetens organisering kan försvåra en framgångsrik krishantering i akuta krissituationer. I denna artikel granskas två olika organiseringsmodeller: den byråkratiska verksamhetsmodellen och den postbyråkratiska verksamhetsmodellen. Den centrala forskningsfrågan är huruvida man i krisgruppens verksamhet kan urskilja sådana drag som är kännetecknande för postbyråkratiska verksamhetsformer, och vilka uttryck dessa drag i så fall tar sig. Genom att granska olika organiseringsmodellens funktionsduglighet i en krissituation kan vi få en bättre förståelse av verksamhetsmodellernas styrkor, problem och begränsningar.

Det finns relativt mycket forskning om postbyråkratins egenskaper och olika uttrycksformer. Forskningen har emellertid utförts under normala förhållanden eller t.ex. i samband med avsiktliga organisationsförändringar. Den postbyråkratiska verksamhetsmodellens lämplighet för hantering av krissituationer har emellertid undersökts endast i liten utsträckning. Syftet med denna artikel är att fylla denna kunskapslucka och att öppna en diskussion om den postbyråkratiska modellens funktionsduglighet i krissituationer.

Vår viktigaste iakttagelse i samband med vattenkrisen i Nokia är att det inte är meningsfullt att undersöka byråkratisk

och postbyråkratisk verksamhet var för sig, utan att det är viktigt att förstå båda modellerna och att analysera hur de fungerar i samverkan. Fallet med vattenkrisen i Nokia erbjuder ett exempel på vad som händer när byråkratiska organisationer börjar fungera postbyråkratiskt på ledningsgruppsnivå i samband med en kris. Detta är inte alldeles okomplicerat, eftersom krisgruppens medlemmar ofta företräder byråkratiskt fungerande organisationer, även om krisgruppen själv skulle fungera postbyråkratiskt. Utmaningen består i att förena dessa två verksamhetskulturer i en akut krissituation.

► **Nyckelord:** kris, krisgrupp, byråkratisk verksamhetsmodell, postbyråkratisk verksamhetsmodell, vattenkrisen i Nokia

Hannele Seeck, FD
docent
äldre forskare, Arbetshälsoinstitutet
Topeliusgatan 41 a A
00250 Helsingfors
hannele.seeck@ttl.fi
+358 (0)46 851 0784

Heidi Lavento, PM
doktorand, Helsingfors universitet
forskare, Arbetshälsoinstitutet
Helsingfors universitet, institutionen för kommunikationslära
PB 54
00014 Helsingfors universitet
heidi.lavento@helsinki.fi
+358 (0)50 350 6800

Organisationers anseenderisker inom kontexten för sociala medier

I denna artikel granskas de sociala mediernas roll i begreppsliggörandet av organisationernas anseenderisker. Avsikten är att utreda vad en anseenderisk innebär ur den så kallade diskursiva organisationssuppfattningens perspektiv och hur en diskursiv anseendeuppfattning hjälper oss att förstå det sociala mediet som en kontext för konstruktion av anseenderisker. I artikeln konstateras att webbanvändarna med hjälp av det sociala mediets tjänster å ena sidan konstruerar en diskurs om organisationen som kan fjärma sig alltför mycket från organisationens egen uppfattning om sig själv. Å andra sidan kan det sociala mediet skapa nya förväntningar eller föreställningar om organisationen som denna bör försöka svara på i ord eller handling: till exempel sådana förväntningar på etisk affärsverksamhet och öppenhet som användarna av mediet bidrar till att förstärka. Anseenderisker kan realiseras också genom organisationens egen kommunikativa verksamhet, till exempel på grund av reaktioner på påståenden om organisationen som framförts i sociala medier. En anseenderisk

konkretiseras när den "narrativa klyftan" mellan uppbyggande och nedbrytande diskurser om anseendet blir så stor att organisationens verklighet fjärmar sig alltför mycket från användarnas erfarenheter och föreställningar. En intressant tanke är att så kallade dissipativa meddelanden – dvs. meddelanden som äventyrar organisationens anseende – i vissa fall kan verka till organisationens fördel, t.ex. i situationer där organisationen vill bli kvitt sitt gamla anseende för att kunna bygga upp ett nytt i stället. Uppfattningen om att kommunikationen uteslutande har funktionen att integrera betydelser bör således kompletteras med uppfattningen om nyttan av uppsplittrande betydelsestrukturer.

► **Nyckelord:** Anseende, anseenderisk, socialt medium, internet, kommunikation

Pekka Aula, professor, PD
Helsingfors universitet, statsvetenskapliga
fakulteten
pekka.aula@helsinki.fi

I förvaltningsreformer ställs gamla verksamhetsmodeller mot arbetsgemenskapens nya krav

Utvecklingen av den offentliga förvaltningen är en fortlöpande process som i många fall innebär administrativa förändringar på flera olika nivåer. I denna artikel behandlas kommunikationen i samband med genomförandet av förvaltningsreformer utifrån perspektivet av potentiella arbetsgemenskapskriser.

Fallstudiens objekt är Tammerfors stad, där man 1.1.2007 övergick till en beställar-utförarmodell, samtidigt som man införde en borgmästarmodell. Förnyelsen av verksamhetsmodellen fick djupgående och vidsträckta konsekvenser för arbetsgemenskapernas och individernas verksamhet, eftersom den på ett avgörande sätt påverkade såväl stadsorganisationens ledningssystem och verksamhetsätt som arbetsgemenskapernas strukturer.

► **Nyckelord:** arbetsgemenskap, arbetsplatskommunikation, förvaltningsreform, kommunikationsuppfattning, kris i arbetsgemenskapen

Heidi Lavento, forskare, PM
heidi.lavento@helsinki.fi
Institutionen för kommunikationslära,
Helsingfors universitet, Helsingfors

Elisa Juholin, docent, PD
elisa.juholin@helsinki.fi
Institutionen för kommunikationslära,
Helsingfors universitet, Helsingfors

Layoffs as a crisis: the psychological contract perspective

In recent years downsizing and collective layoffs have become a ubiquitous part of Finnish corporate life. However, from an individual employee's perspective layoffs imply a crisis with a degree of depth and severity that is not always fully understood in organizations. Employing the concept of psychological contract as a theoretical framework, I will in this article examine the experience of layoffs from the perspectives of layoffs victims and surviving employees. I argue that the concept of psychological contract helps to advance understanding of the experience of layoffs as a crisis in addition to supporting the individuals who experience it.

► **Keywords:** layoffs, psychological contract, crisis

Parzefall, Marjo-Riitta, Assistant Professor
European Business School
Department of Strategy, Management and
Leadership
Soehnleinstrasse 8
DE - 65201 Wiesbaden
maikki.parzefall@ebs.edu

The Nokia water crisis management group and the effectiveness of the post-bureaucratic operating model

There is clear evidence that organisational problems interfere with successful crisis management. The article examines two organisational models: the bureaucratic and the post-bureaucratic approach. The main research question was: were there any signs of post-bureaucracy in the work of the crisis management group of Nokia water crises and if so, how did they manifest themselves? By examining the functioning of different organisational models in crisis situations, we can understand the strengths, problems and limitations of the different approaches.

There has been a fair amount of research on the manifestations and characteristics of post-bureaucracy. The research has, however, been carried out in normal circumstances. In fact, there has been little research on the suitability of the post-bureaucratic approach to crisis management. The purpose of this article is to fill this gap and encourage debate on the suitability of the post-bureaucratic model to crisis situations.

Our most important observation was that the bureaucratic and post-bureaucratic approaches should not be examined separately but that both models should be studied in tandem and attention should also be paid to how they can be used together. This was clearly shown by the events in connection with the Nokia water crisis.

The Nokia water crisis offers an example of what can happen when bureaucratic organisations start functioning in a post-bureaucratic manner at crisis-management level. It can be problematic because even if the crisis management group had adopted a post-bureaucratic approach, the organisations that its members represent often function in a bureaucratic manner. The main challenge is to merge these two operating models in an acute crisis.

► **Keywords:** crisis, crisis management group, bureaucratic operating model, post-bureaucratic operating model, Nokia water crisis

Hannele Seeck, PhD
Adjunct professor
Senior Researcher, Finnish Institute of Occupational Health
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki, Finland
hannele.seeck@ttl.fi
+358 (0)46 851 0784

Heidi Lavento, M.Soc.Sc.
PhD student, University of Helsinki
Researcher, Finnish Institute of Occupational Health
Department of Communication,
University of Helsinki
P.O. Box 54
00014 University of Helsinki
heidi.lavento@helsinki.fi
+358 (0)50 350 6800

Reputational risks: the context of social media

This article discusses the role of social media in the conceptualisation of the reputational risk of organisations. The article aims to answer the following questions: “What does reputational risk mean from the perspective of the discursive organisation?” and “How does the discursive reputational conception help us to understand social media as the context of construction of reputational risks? The article points out that internet users construct discourses about an organisation within social media services, and that these discourses can become increasingly remote from how the organisation sees itself. Secondly, the article describes how social media creates new expectations and beliefs about an organisation, and that the organisation must then strive to respond to these, either through words or deeds. These expectations can include, for example, the expectations reinforced by social media users concerning ethical business operations or the transparency of operations. In addition, reputational risk can be realised through an organisation’s own communicational activities, for ex-

ample, in the way it reacts to claims made about the organisation in social media. Reputational risk is made concrete by the excessively large “narrative gap” between these discourses that either build up or erode reputation, in which case the reality performed by the organisation diverges excessively from its audience’s experiences and images. An interesting thought is that, in some cases, these so-called dissipative messages that threaten reputation can work to an organisation’s advantage, for example when it wants to cast off its old reputation and build a new one. Accordingly, the idea of communication as simply a promoter of the integration of meanings requires a parallel idea concerning the utility of dissipative structures of meaning.

► **Keywords:** Reputation, reputational risk, social media, internet, communications

Pekka Aula, Professor, D.Soc.Sc.
University of Helsinki,
Department of Communication
pekka.aula@helsinki.fi

When administrative reforms are introduced, existing operating models must be reconciled with the new requirements of the workplace community

Developing public administration is a continuing process often involving administrative reforms at different levels. This article discusses communications in connection with the implementation of administrative reforms from the point of view of potential crises in workplace communities.

The case study involves the City of Tampere, which adopted the purchaser-producer model and a system of mayors as of 1 January 2007. The adoption of the new operating model had wide-ranging impacts on the workplace communities and their members because the reforms had significant effects on the management systems in the City administration and its operating approaches and the structures of the workplace communities.

► **Keywords:** workplace communication, administrative reform, communications approach, crises in workplace communities

Heidi Lavento, researcher, M.Soc.Sc.
Department of Communication, University
of Helsinki, Helsinki
heidi.lavento@helsinki.fi

Elisa Juholin, adjunct professor, D.Soc.Sc.
Department of Communication,
University of Helsinki, Helsinki
elisa.juholin@helsinki.fi

KIRJOITTAJAT

Pekka Aula
professori, VTT
Helsingin yliopisto
pekka.aula@helsinki.fi

Elisa Juholin
dosentti, VTT
Helsingin yliopisto
elisa.juholin@helsinki.fi

Heidi Lavento
tutkija, VTM
Helsingin yliopisto
heidi.lavento@helsinki.fi

Marjo-Riitta Parzefall
professori, PhD
European Business School
maikki.parzefall@ebs.edu

Hannele Seeck
dosentti, FT
vanhempi tutkija
Työterveyslaitos, Helsinki
hannele.seeck@ttl.fi

Johanna Sumiala
yliopistonlehtori, FT
Helsingin yliopisto
johanna.sumiala@helsinki.fi

Minttu Tikka
tutkija
Työterveyslaitos, Helsinki
minttu.tikka@ttl.fi

Kriisit ja työyhteisöt

Viisaat organisaatiot tietävät, että ne joutuvat kohtaamaan kriisejä, ne eivät vain tiedä milloin.

Kriisijohtamisen ja -viestinnän teorioilla ja malleilla on paljon annettavaa työyhteisöjen kriiseihin. Artikkelikokoelmassa asiantuntijat tarjoavat uutta näkemystä työyhteisöjen kriiseistä. Tarkastelun kohteena ovat kriisien vaikutukset työyhteisöihin, erityisesti ajankohtaiset tutkimusteemat työyhteisöjen kriisijohtamisessa ja -viestinnässä:

- irtisanomiset sekä yksilön että työyhteisön kriisinä,
- organisaatiomuutos kriisinä,
- organisaation mainekriisi sekä
- uudet jälkibyrokraattiset toimintatavat ja niiden vaikutus kriisinajan toimintaan.

Artikkelikokoelma on tarkoitettu yrityksille ja työpaikoille kriisijohtamisen ja viestinnän taitojen kehittämiseksi. Se soveltuu myös johtamis- ja organisaatiotieteiden, viestinnän sekä yhteiskuntatieteiden opiskelijoille ja tutkijoille. Teoksesta on hyötyä kriisien, johtamisen tai viestinnän parissa käytännön työtä tekeville ja kaikille työyhteisökriiseistä kiinnostuneille.

Tilaukset
Työterveyslaitos
TTL-Kirjakauppa
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki

puhelin 030 474 2543
faksi (09) 477 5071
kirjakauppa@ttl.fi
<http://verkkokauppa.ttl.fi>

ISBN 978-951-802-901-7 (nid.)
978-951-802-902-4 (PDF)
ISSN 1237-6175

Kannen kuva Lehtikuva / Michael N. Paras

ISBN 978-951-802-901-7

