

**JOHTAMINEN KORONAEPIDEMIAN AIKANA:  
KERTOMUKSIA EETTISISTÄ ONGELMISTA JA  
PÄÄTÖKSENTEKOTILANTEISTA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2022**

**Tekijä: Eeva-Maija Heikkinen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tyhjä sivu

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Eeva-Maija Heikkinen	
Työn nimi Johtaminen koronaepidemian aikana: Kertomuksia eettisistä ongelmista ja päätöksentekotilanteista	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 13.5.2022	Sivumäärä 76
Tiivistelmä – Abstract Tämän tutkimuksen tavoitteena on tulkita johdon kertomusten kautta johtamiskokemusta koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana. Tutkimuskysymyksiä ovat: ”Minkälaisia eettisiä ongelmia haastateltavien kertomuksissa ilmenee?” ja ” Minkälaisia eettisiä päätöksentekotilanteita haastateltujen kertomuksissa nousee esiin?” Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan kriisin aikana käytettyjä eettisen päätöksenteon strategioita. Tutkimuksen aineistoa varten on haastateltu 13 ylimmän ja keskijohdon edustajaa seitsemästä eri sopimusruokailualan yrityksestä Suomessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja teoreettinen viitekehys muodostettiin eettisen päätöksenteon mallien ja eettisen ongelman käsitteen pohjalta. Teemahaastattelujen pohjana käytettiin kriittisten tapahtumien menetelmää ja haastattelujen analysoinnissa hyödynnettiin narratiivista muotoanalyysiä. Neljä löydettyä juonimuotoa ovat: tragedia, komedia-romanssi, onnellinen loppu ja romanttinen tarina. Juonikäyrien muotoon vaikuttaa kertojan arvio päätöksenteon eettisyydestä. Tutkimuksen päätulos on, että työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvät eettiset ongelmat korostuivat haastateltavien kertomuksissa. Eettisiä ongelmatilanteita ilmeni lisäksi vuorovaikutukseen, tiedottamiseen, etätyöskentelyn ja digitaalisten välineiden käytön opetteluun sekä resurssien, kuten ajan ja rahan käyttöön liittyen. Eettisinä päätöksentekostrategioina esiintyivät vastuuotto työntekijöistä, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen varmistaminen, yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja toimintamallien kehittäminen. Tulosten perusteella esitetään, että mahdollisissa tulevissa kriisitilanteissa sekä jo ennakkoon niihin varautuessa tulisi organisaatioissa tulisi toteuttaa sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista eli ottaa vastuu työntekijöistä, varmistaa tiedonkulku ja vuorovaikutus, varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuus ja kehittää toimintamallejaan.	
Asiasanat eettinen ongelma, eettinen päätöksenteko, koronaepidemia, COVID-19, sopimusruokailuala	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta .....	6
1.2	Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja perustelut tutkimuksen tarpeellisuudelle .....	7
1.3	Keskeiset käsitteet ja teoriatausta .....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne ja metodi .....	9
2	TEOREETTINEN TAUSTA .....	11
2.1	Eettinen ongelma organisaatiokontekstissa .....	11
2.2	Johdon kohtaamat eettiset ongelmat .....	12
2.3	Eettinen päätöksenteko organisaatiokontekstissa .....	15
2.4	Eettisten ongelmien ratkaisuun valitut strategiat .....	19
2.5	Johtaminen koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana .....	22
2.6	Koronaepidemian vaikutukset ravitsemisalalle Suomessa .....	25
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....	30
3.1	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu .....	30
3.2	Haastattelut ja haastateltavien valinta .....	31
3.3	Narratiivisuus lähestymistapana .....	32
3.4	Aineiston analysointi .....	33
3.5	Tutkimuksen eettinen näkökulma ja aineiston luotettavuus .....	36
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	38
4.1	Kertomusten eettiset ongelmat .....	38
4.2	Kertomusten eettiset päätöksentekotilanteet .....	42
4.2.1	Onnistumisen kokemus .....	43
4.2.2	Itsesyytös .....	44
4.2.3	Hyväksyntä .....	46
4.2.4	Muiden syyttely .....	46
4.3	Tarinat .....	47
4.3.1	Eikä yksikään pelastunut .....	48
4.3.2	Kaikki ei mennyt niin kuin Strömsössä .....	51
4.3.3	Meidän jengi .....	54
4.3.4	Tunteiden vuoristorata .....	56
4.4	Yhteenveto tarinoista .....	59
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU .....	62
5.1	Keskustelu eettisistä ongelmista .....	62
5.2	Keskustelu päätöksentekotilanteista ja strategioista .....	64

5.2.1	Vastuunotto työntekijöistä.....	65
5.2.2	Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen varmistaminen .....	66
5.2.3	Yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen.....	66
5.2.4	Toimintamallien kehittäminen.....	67
5.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	67
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	69

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tulkita sopimusruokailualan ylimmän ja keskijohdon kertomusten kautta johtamiskokemusta koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana Suomessa. Tutkimuskysymyksiä ovat: ”Minkälaisia eettisiä ongelmia haastateltavien kertomuksissa ilmenee?” ja ” Minkälaisia eettisiä päätöksentekotilanteita haastateltujen kertomuksissa nousee esiin?” Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan kriisin aikana käytettyjä eettisen päätöksenteon strategioita.

Koronaepidemia (COVID-19 pandemia) alkoi vuoden 2020 alussa Kiinasta ja se levisi nopeasti ympäri maapalloa. Pandemia aiheutti maailmanlaajuisen kriisin, ennalta arvaamattoman ja suunnittelemattoman tilanteen, moninaisine negatiivisine vaikutuksineen (Clark 1996; Kash & Darling 1998). Tämä kriisi on vaikuttanut jokaisen päivittäiseen elämään niin vapaa-aikana kuin työ- ja opiskeluelämässä. Kriisi on vaikuttanut myös merkittävästi yritysten toimintaan toimintaympäristön muuttuessa: taloudellisten menetysten ja lukuisten muiden negatiivisten vaikutusten lisäksi se on kuitenkin tarjonnut myös uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia, mahdollisuuden innovointiin ja uusien ideoiden kekeiluun sekä yritysten toiminnan ja johtamisen kehittämiseen uudessa etätyöskentelytilanteessa (Stewart 2021).

Pandemian aiheuttama kriisi on iskenyt erityisen voimakkaasti palvelualan yrityksiin aiheuttaen aivan uudenlaisia haasteita mm. ravintoloille, hotelleille ja matkailualan yrityksille. Ne ovat kohdanneet taloudellisia ongelmia, kuten tuotavuuden romahtamista ja konkurssseja, mutta samalla toimintaa vaikeuttaneen sosiaalisen kriisin moninaisine terveys- ja turvallisuushuolineen. (Bartsch, Weber, Büttgen & Huber 2020; He, Mao, Morrison & Anders 2020; Kraus, Clauss, Breier,

Gast, Zardini & Tiberius 2020.) Ehkä merkittävin yritysten johdon työtä muuttanut tekijä on pandemian aikana vallinnut sosiaalinen etäisyys, kokoontumis- ja liikkumisrajoitusten sekä etätyöskentelyyn siirtymisen johdosta. Sosiaalinen etäisyys on luonut jännitteitä sekä muuttanut ihmisten ja yritysten vuorovaikutuksen tapaa ja intensiteettiä. Tämä sosiaalinen etäisyys voi olla ”uutta normaalia” myös tulevaisuudessa. (Runfola, Milanese & Guercini 2021.)

Tässä tutkielmassa keskitytään johdon kohtaamiin eettisiin ongelmiin sekä päätöksentekotilanteisiin koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana. Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu koskettamaan sopimusruokailualan ylintä- ja keskijohtoa. Sopimusruokailualan yrityksillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstö- ja opiskelijaruokailualan yrityksiä. Ylimmän johdon eettisiä ongelmia on tutkittu laajasti kirjallisuudessa, mutta keskijohdon kohtaamat eettisiä ongelmia on tutkittu huomattavasti vähemmän (Dean, Beggs & Keane 2010; Hiekkataipale & Lämsä 2017a; Hiekkataipale & Lämsä 2017b). Jotta kohdattujen eettisten ongelmien ja käsittelyn strategioiden kirjoa saataisiin lavennettua, suosittelevat Hiekkataipale ja Lämsä (2017a; 2017b) artikkeleissaan ottamaan tuleviin tutkimuksiin mukaan johtajia, päälliköitä ja esimiehiä eri organisaatiotasoilta.

## 1.2 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja perustelut tutkimuksen tarpeellisuudelle

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat: *minkälaisia eettisiä ongelmia haastateltavien kertomuksissa ilmenee?* ja *minkälaisia eettisiä päätöksentekotilanteita haastateltujen kertomuksissa nousee esiin?* Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan sopimusruokailualan organisaatiokontekstissa sekä ylimmän ja keskijohdon näkökulmasta koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana Suomessa. Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan kriisin aikana käytettyjä eettisen päätöksenteon strategioita. Koronaepidemian aiheuttama kriisi on aivan uudenlainen tilanne ja se tarjoaa mahdollisuuden tutkia yritysten johdon kohtaamia eettisiä ongelmia, sekä minkälaisia päätöksentekotilanteita johto on kohdannut. Nyt kohdattuja eettisiä ongelmia sekä päätöksentekotilanteita on myös mahdollista vertailla aiemmissa tutkimuksissa havaittuihin eettisiin ongelmiin ja päätöksentekotilanteisiin. On mielenkiintoista tutkia, ovatko ongelmat ja päätöksentekotilanteet sekä käytetyt eettisen päätöksenteon strategiat samanlaisia vai erilaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa havaitut. Keskittymällä nimenomaan sopimusruokailualan yritysten johdon kohtaamiin eettisiin ongelmiin ja päätöksentekotilanteisiin, on tällä tutkielmalla mahdollisuus tuoda esiin uusia, ennen tutkimattomia näkökulmia kyseisen toimialan johdon kohtaamiin eettisiin ongelmiin kriisin aikana ja minkälaisia päätöksentekotilanteita johto on kohdannut. Tätä kautta tämä tutkimus voi osaltaan kertoa, minkälaista johtaminen on ollut kyseisellä toimialalla koronakriisin aikana. Ongelmien ratkaisustrategioiden välityksellä on mahdollista kerätä tietoa hyväksi havaituista käytännöistä. Tämä tieto on hyödyllistä

sopimusruokailualan yritysten johtamiselle mahdollisissa tulevissa kriiseissä, mutta tietoa voidaan hyödyntää myös laajemmin organisaatioissa. Yritysten yleisenä tavoitteena on ollut koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana kriisistä selviytyminen ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Omakohtainen sopimusruokailualan tuntemus auttoi minua ymmärtämään, miten vaikeassa tilanteessa ala ja alalla työskentelevät ihmiset olivat – työntekijöistä ylimpään johtoon. Kilpailtuna, matalakatteisena ja henkilöstöintensiivisenä alana sillä ei ollut mahdollisuutta parempien aikojen odotteluun, vaan esimerkiksi henkilöstön vähennykset oli tehtävä heti. Henkilöstön vähentämisiin liittyy eettistä pohdintaa vaativia ongelmatilanteita, kuten irtisanottavien tai lomautettavien valintaan ja ilmoittamiseen sekä työntekijöiden yksityiselämän huomioimiseen liittyviä tilanteita (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt 2011b).

Organisaatioiden yleisenä tavoitteena on kuitenkin jatkaa toimintaansa myös kriisin jälkeen. Tällöin lomautetut työntekijät tulee saada taas takaisin töihin ja toiminnan laajentuessa on palkattava uusia työntekijöitä irtisanottujen tilalle. Organisaation eettisyydellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työn tulokseen, organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa (Thorne 2010). Organisaation ja työntekijöiden yhdenmukaisilla arvoilla sekä eettisten ongelmien ratkaiseminen näiden arvojen mukaisesti on erityisen suuri merkitys työntekijäintensiivisillä toimialoilla (Thorne 2010), kuten tässä tutkimuksessa käsitellyllä sopimusruokailualalla. Ei siis ole merkityksentä, miten kriisin aikana kohdatut eettiset ongelmat on organisaatioissa ratkaistu, kun pyritään rekrytoimaan työntekijöitä. Organisaation eettisellä päätöksenteolla on myös laajempi vaikutus työntekijöiden lisäksi sen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien hyvinvointiin (Treviño 1986).

### 1.3 Keskeiset käsitteet ja teoriatausta

Tämän työn keskeisiä käsitteitä ovat **eettinen ongelma** ja **eettinen päätöksenteko**. Tässä työssä näitä käsitteitä tutkitaan organisaation kontekstissa.

**Eettinen ongelma** tarkoittaa ongelmaa, jossa tehdyllä päätöksellä on vaikutuksia toisiin eli tehty päätös voi hyödyttää tai vahingoittaa toisia (Jones 1991). Eettiseen ongelmaan sisältyy ristiriitatilanne, joka voi johtua ratkaisun ja arvojen välisestä konfliktista (Bandura 1991; Huhtala, ym. 2011b; Thorne 2010).

**Eettinen päätöksenteko** on sekä laillisesti että eettisesti hyväksytty ratkaisu, jonka eettisen päätöksen tekijä tekee eettisen ongelman ratkaisemiseksi. Eettisen päätöksenteon laillisuuden ja eettisen hyväksynnän arviointi on riippuvainen siitä, missä kontekstissa ja yhteisössä toiminta tapahtuu. (Jones 1991.)

Eettisten ongelmien sekä eettisen päätöksenteon tutkimisen ja analysoinnin kannalta on oleellista kyetä ryhmittelemään käsiteltävät ongelmat ymmärrettävästi sekä ymmärtää, miten eettinen päätöksenteko syntyy. Geva (2006) ryhmittelee ongelmat neljään tyyppiin sen mukaisesti, löytyykö ongelmaan selvä



ratkaisu vai ei sekä onko päätöksentekijällä motivaatio tehdä eettisesti oikea ratkaisu vai ei. Hiekkataipale, ym. (2017a) taas jaottelevat eettiset ongelmat kuuteen ryhmään päätöksentekijän motiivin mukaisesti. Päätöksentekijän motiivina voi olla esimerkiksi oman edun tavoittelu (Hiekkataipale, ym. 2017a). Eettisiä ongelmia voidaan ryhmitellä myös niiden tilanteiden mukaisesti, jotka johtavat eettisen ongelman syntymiseen. Eettinen ongelma voi syntyä esimerkiksi monimutkaisen työtilanteen tai eri sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin liittyvien tilanteiden seurauksena. (Huhtala, Puutio, Lämsä, Mauno, Kinnunen, Hyvönen & Feldt 2010; Huhtala, ym. 2011b.)

Eettinen päätöksenteko voidaan kuvata selkeänä vaiheittaisena prosessina, jossa pohdinta aloitetaan ongelman ja sen seurausten arvioinnilla, siirrytään sen jälkeen eri ratkaisuvaihtoehtojen eettisyyden pohtimiseen ja lopulta asetetaan toiminnalle eettinen tavoite sekä toimitaan sen mukaisesti (Rest 1979). Jones (1991) lisäsi Restin neljän tekijän prosessimalliin eettisyyden intensiteetin ja organisaatioon liittyvät tilannetekijät, kun taas Treviñon (1986) vuorovaikutteisessa mallissa eettinen päätöksenteko syntyy yksilöllisten ja tilannesidonnaisten tekijöiden vuorovaikutuksena. Bandura (1991) taas painotti itsesäätelyn keskeistä roolia eettisen toimijuuden kehittymiselle. Rationaalisista malleista (Rest 1986; Treviño 1986; Jones 1991) poiketen March (1994) väitti eettisen päätöksenteon olevan intuitiivisen pohdinnan tulosta, lisäksi hänen mukaansa itse päätöksentekotilanne määrittelee ratkaisuun sovellettavat säännöt.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne ja metodi

Olen haastatellut tätä tutkimusta varten 13 ylimmän ja keskijohdon edustajaa seitsemästä sopimusruokailualan yrityksestä Suomessa. Haastatteluissa käytin kriittisten tapahtumien menetelmää (Flanagan 1954). Kriittisten tapahtumien menetelmän tavoitteena on kerätä tietoa tapahtumista, jotka haastateltava kokee merkityksellisiksi. Menetelmässä vastaajaa pakotetaan etukäteen määriteltyyhin haastattelurunkoon, vaan haastateltava kertoo omin sanoin kokemistaan tilanteista (Flangan 1954; Jaakola, Vornanen & Pölkki 2015). Haastatteluilla keräämäni aineisto koostuu tarinoista - haastateltujen johtajien ja päälliköiden kertomista omakohtaisista kokemuksista. Narratiivinen tutkimusote valikoitui näin luonnollisesti tähän työhön. Haastattelutarinoiden analysoinnissa hyödynsin narratiivista muotoanalyysiä (Gergen & Gergen 1988; Hänninen 2018).

Tutkimus on jaettu viiteen lukuun. Ensimmäinen luku koostuu johdannosta, jossa on kuvattu tutkimuksen taustaa ja perusteltu tutkimuksen tarpeellisuutta, kerrottu tutkimuksen tavoite, miten aihetta on aiemmin tutkittu sekä määritelty lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet. Toinen luku, teoreettinen viitekehys, paneutuu eettisen ongelman ja eettisen päätöksenteon aihealueeseen organisaatiokontekstissa. Kolmannessa luvussa on kuvattu periaatteet aineiston keräämiseen, esitelty aineisto ja analyysimenetelmä sekä avattu

tutkimusprosessin kulku. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viides luku sisältää keskustelun tuloksista, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Eettinen ongelma organisaatiokontekstissa

Eettinen ongelma tarkoittaa ristiriitatilannetta, jossa tehdyllä päätöksellä on vaikutuksia toisiin eli tehty päätös voi hyödyttää tai vahingoittaa toisia henkilöitä (Jones 1991). Ristiriitatilanne voi syntyä, kun päätöksentekijä ei tiedä oikeaa toimintatapaa, hän joutuu syystä tai toisesta tekemään omien arvojensa vastaisen ratkaisun tai hän havaitsee organisaatiossa tehdyn ratkaisun omien arvojensa vastaisesti (Bandura 1991; Huhtala, ym. 2011b; Thorne 2010) tai tilanteessa, jossa ympäristön odotukset ja omien resurssien tarjoamat mahdollisuudet ovat ristiriidassa (Huhtala, ym. 2010; Hiekkataipale, ym. 2017b). Eettisillä ongelmilla voidaan tarkoittaa tietyssä toiminnossa tai alalla, kuten markkinoinnissa tai elintarviketuotannossa, yleisesti tunnistettuja eettisiä ongelmia tai itse ongelmia, kuten lahjontaa, tuoteturvallisuutta tai seksuaalista häirintää työpaikoilla (Geva 2006).

Eettisiä ongelmia pyritään organisaatioissa ratkaisemaan ja ennaltaehkäisemään eettisillä ohjeistuksilla. Selkeän ohjeistuksen laatiminen kaikkiin organisaatioissa esiintyviin eettisiin ongelmiin on kuitenkin mahdotonta, esimerkiksi eri osapuolien ristiriitaisten intressien vuoksi. (Geva 2006; Hiekkataipale, ym. 2017a.; Hiekkataipale, ym. 2017b.) Eettisten ongelmien huono hoitaminen, kuten maton alle lakaisu tai ratkaisu työntekijöiden tai organisaation yhteisten arvojen vastaisesti, voi tuottaa negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle ja sen jäsenille. Seurauksena voi olla imagohaittoja, työhyvinvoinnin ja organisaatioon sitoutumisen heikentymistä ja henkilöstön innovatiivisuuden vähenemistä. Ongelmien huono hoitaminen voi näkyä myös poissaolojen lisääntymisenä ja työntekijöiden irtisanoutumisina. (Hiekkataipale 2018; Thorne 2010.) Organisaatioissa hyvän yhteistyön edellytyksenä onkin, että organisaation jäsenet tunnistavat yhteisön normit sekä hyväksyvät ja noudattavat niitä (Rest 1979). Organisaatiossa on

mahdollista oppia eettistä johtamista ja vähentää ristiriitatilanteita, kun koko organisaatiota kannustetaan noudattamaan eettisiä standardeja, sitoutumaan eettiseen päätöksentekoon sekä osallistumaan aktiivisesti vuoropuheluun eettisistä kysymyksistä (Brown, Treviño & Harrison 2005). Valitettavasti eettisistä ongelmista vaikeneminen ja niiden pitäminen epäsovivana keskustelunaiheena on yleistä organisaatiossa, vaikka tutkimuksissa tarve eettisistä ongelmista keskusteluun tunnustetaan laajasti (Hiekkataipale, ym. 2017a).

## 2.2 Johdon kohtaamat eettiset ongelmat

Organisaatioissa johtajien kokemat eettiset ongelmat tunnustetaan tavallisiksi ja väistämättömiksi, mutta samalla ne koetaan monimutkaisiksi, epämiellyttäväiksi ja kuormittaviksi tilanteiksi (Hiekkataipale, ym. 2017b). Kuitenkin johtajien omia kokemuksia näistä eettistä pohdintaa vaativista tilanteista on tutkittu vähän (Huhtala, ym. 2010). Johtaja voi joutua pohtimaan oman päätöksensä eettisyyttä esimerkiksi työntekijöiden välisten konfliktitilanteiden selvittelyssä, irtisanottavien tai lomautettavien työntekijöiden valinnassa, palkkauksen määrittelyssä tai rekrytoinnissa (Huhtala, ym. 2010).

Gevan (2006) mukaan eettiset ongelmat voidaan jaotella neljään ryhmään sen mukaisesti, onko ongelmaan selvää ratkaisua vai ei ja onko päätöksentekijällä (myöhemmin johtaja) motivaatiota tehdä oikein vai ei (taulukko 1). Ongelman eettisyyden arviointi vaatii johtajalta käsiteltävän tilanteen arviointia saatavilla olevan tiedon perusteella sekä erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen ja seurausten punnitsemista eettisestä näkökulmasta. Tämän lisäksi johtajan lopulliseen ongelmanratkaisuun vaikuttaa hänen motivaationsa tehdä oikein. (Geva 2006.)

TAULUKKO 1 Eettisten ongelmien tyypit (Geva 2006)

Eettisten ongelmien tyypit		Ongelman eettisyyden arviointi	
		Ei selvää ratkaisua	Ratkaisu selkeä
Motivaatio tehdä oikein	Korkea	Aito ongelma, dilemma	Ei ongelmaa
	Matala	Löyhä moraali	Ongelma sääntöjen noudattamisessa

Tilanteessa, jossa ongelmaan ei ole selvää ratkaisua ja johtajalla on kuitenkin motivaatio tehdä oikein, on kyseessä aito ongelma eli dilemma. Tällainen tilanne voi olla johtajalla, joka joutuu taloudellisesti vaikeassa tilanteessa valitsemaan, kenet pitkäaikaisista työntekijöistä irtisanoo. Mikäli ongelman ratkaisu on selkeä, mutta johtajalla ei ole motivaatiota toimia oikein, on kyseessä ongelma sääntöjen noudattamisessa. Syy tällaiseen toimintaan voi olla esimerkiksi oman

edun tavoittelu, lyhyen tähtäyksen ajattelu tai yrityksen taloudellisen tuloksen maksimointi. Löyhä moraalitilanne on laiskuutta tehdä eettisesti oikeita ratkaisuja ja vaadittavia toimenpiteitä tilanteessa, jossa ongelmaan ei ole selkeää ratkaisua. Tällöin johtaja havaitsee ongelman, mutta siirtää ratkaisun tekemistä, eikä muuta toimintatapaansa tai ei puutu alaisensa toimintaan ja vaadi tätä lopettamaan epäeettistä toimintaa. Kun eettisen ongelman ratkaisu on selkeä ja johtajalla on korkea motivaatio tehdä oikein, ei eettistä ongelmaa ole. Tyypillistä tälle ratkaisutyyppille on johtajan proaktiivinen toiminta eli omien päätösten eettisyyden pohjittaminen etukäteen ja halu parantaa omaa eettistä ongelmanratkaisukykyään sekä eettinen organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät kohtaavat harvemmin eettisiä ongelmia työssään. (Geva 2006.)

Huhtala, ym. (2011b) toteuttivat tutkimustaan varten kyselytutkimuksen, johon vastasi 902 eri alojen johtajaa Suomesta. Tutkimuksen mukaan 84 % johtajista oli kohdannut työssään eettisesti haastavia tilanteita ja 58 % johtajista koki eettisesti haastavia tilanteita muutaman kerran vuodessa. Yleisimpiä tutkimuksessa esiin tulleita eettisesti haastavia tilanteita olivat resurssien käyttöön liittyvien ristiriitojen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvien tilanteiden lisäksi eri osapuolien (johto, omistajat, esimiehet, työntekijät, asiakkaat, kollegat) odotuksiin ja vaatimuksiin liittyvät ristiriitatilanteet.

Huhtala, ym. (2010) ryhmittelivät tutkimuksessaan eettisesti haastavat tilanteet sisällön osalta viiteen luokkaan: monimutkaiset työtilanteet, rehellisyyteen liittyvät tilanteet, omaan toimintaan liittyvät tilanteet, vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät tilanteet. He tutkivat näitä havaittuja tilanteita suhteessa organisaation sidosryhmiin, kuten yhteiskunta, asiakkaat, omistajat, johto, kollegat ja alaiset. Johtajat kokivat tilanteet kuorimittaviksi, mikäli johtajan ja sidosryhmän odotukset olivat ristiriidassa keskenään. Ristiriidan aiheutti myös johtajan tinkimätön toiminta omien arvojensa mukaisesti muiden odotuksia vastaan. (Huhtala, ym. 2010.)

Hiekkataipale, ym. (2017a) tunnistivat tutkimuksessaan kuusi eettisten ongelmien tyyppiä: oman edun tavoittelu, vastuun pakoilu, piiloagenda, tavoitteiden ja resurssien välinen kiulu, alaisten väliset kiistat sekä luottamushenkilön kyseenalainen toiminta. Heidän tutkimuksensa mukaan organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli yksilöiden eettisen tai epäeettisen toiminnan osalta. Organisaation yhteisten eettisten standardien sisäistäminen jokaisen omiksi henkilökohtaisiksi eettisiksi standardeiksi vaatii sekä itsetutkiskelua että vuorovaikutusta toisten työntekijöiden kanssa. (Hiekkataipale, ym. 2017a.)

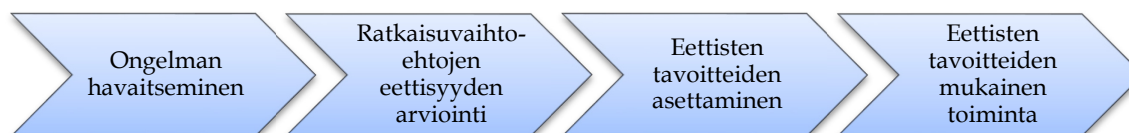
TAULUKKO 2: Yhteenvedo esiteltyjen tutkimusten (Huhtala, ym. 2010, Huhtala, ym. 2011b ja Hiekkataipale, ym. 2017a) eettisten ongelmien ryhmittelystä ja tässä tutkimuksessa käyttämäni yhdistelmä (Heikkinen 2022)

Huhtala, ym. (2010)	Huhtala, ym. (2011b)	Hiekkataipale, ym. (2017a)	Heikkinen (2022)
Monimutkaiset työtilanteet	Resurssien (ajan, rahan, jne.) käyttö	Oman edun tavoittelu	Irtisanottavien ja lomautettavien työntekijöiden valitseminen
Rehellisyyteen liittyvät tilanteet	Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen	Vastuun pakoilu	Vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet
Omaan toimintaan liittyvät tilanteet	Ylimmän johdon odotukset ja vaatimukset	Piiloagenda	Resurssien (ajan, rahan, jne.) käyttö
Vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet	Työntekijän työssä suoriutumisen arviointi	Tavoitteiden ja resurssien välinen kiilu	Irtisanomisista ja lomautuksista ilmoittaminen työntekijöille
Oikeudenmukaisuuteen liittyvät tilanteet	Organisaation omistajien odotukset ja vaatimukset	Alaisten väliset kiistat	Vastuun pakoilu
	Henkilöstön kehittäminen	Luottamushenkilön kyseenalainen toiminta	Ristiriitaiset intressit
	Lupaukset asiakkaille		Työntekijöiden yksityiselämään liittyvät tilanteet
	Esimiesten odotukset ja vaatimukset		
	Alaisten odotukset ja vaatimukset		
	Työntekijöiden välisten ristiriitojen ratkaiseminen		
	Työtehtävien jakaminen alaisille		
	Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset		
	Työntekijöiden palkkatason määrittely		
	Työpaikalla vallitsevat arvot		
	Oman toiminnan oikeudenmukaisuuden arviointi		
	Kollegoiden odotukset ja vaatimukset		
	Työntekijöiden yksityiselämän huomioiminen		
	Organisaation eettiset toimintaperiaatteet		
	Irtisanomisesta ilmoittaminen työntekijälle		
	Organisaation toimintojen ulkoistaminen		
	Irtisanottavien työntekijöiden valitseminen		
	Org.toimin. johtuvien ympäristövaikutusten huom.		
	Uusien työntekijöiden rekrytointi		

Taulukossa 2 on koottuna edellä esiteltyjen tutkimusten erilaiset eettisten ongelmien ryhmittelyt. Huhtalan, ym. (2011b) ryhmittely on yksityiskohtainen ja se sisältää 23 ongelmanimikettä. Huhtala, ym. (2010) on jakanut ongelmat viiteen pääryhmään ja Hiekkataipale, ym. (2017a) on jakanut ongelmat kuuteen pääryhmään. Jaoin tutkimuksessani esiin tulleet ongelmat näillä kolmella eri tavalla ja huomaisin, että Huhtala, ym. (2010) ongelma ”monimutkaiset työtilanteet” ja Hiekkataipale, ym. (2017a) ”tavoitteiden ja resurssien välinen kuilu” muodostuivat ikään kuin kaatoryhmiksi, jonne oli helppo sijoittaa kaikki tutkimukseni ongelmat, joita en saanut sijoitettua muihin ryhmiin. Tutkimukseni kannalta koin mielekkääksi laventaa ongelmaluokkia tältä osin. Koin toisaalta, että Huhtala, ym. (2011b) laava ryhmittely on enemmänkin ongelmien yksityiskohtainen luettelo, joka ei antanut tutkimukseeni riittävää kokonaiskuvaa. Huomasin myös, että aineistoni eettiset ongelmat olivat usein useamman Huhtala, ym. (2011b) luettelon ongelmien ongelmakimppu. Taulukon 2 viimeinen sarake (Heikkinen 2022) on yhdistelmä aiempien tutkimusten ryhmittelystä. Olen käyttänyt tätä ryhmittelyä tutkimukseni eettisten ongelmien ryhmittelyssä. Lisäksi olen ryhmittellyt tutkimuksessani esille tulleet eettiset ongelmat Gevan (2006) eettisten ongelmien tyypittelyn mukaisesti. Nämä kaksi ryhmittelyä eivät ole päällekkäiset, sillä Gevan (2006) ryhmittelyssä ryhmitellään itse ongelmat ratkaisun selkeyden sekä ratkaisuntekijän motivaation suhteen, kun taas taulukon 2 mukainen ryhmittely jakaa eettiset ongelmat sen mukaisesti, minkälaiseen tilanteeseen ongelmat liittyvät. Esittelen nämä ryhmittelyt luvussa 4 (Tutkimuksen tulokset).

### 2.3 Eettinen päätöksenteko organisaatiokontekstissa

Eettinen päätös on sekä laillinen että eettisesti hyväksyttävissä oleva kyseessä olevassa organisaatiokontekstissa (Jones 1991). Eettisessä päätöksenteossa (kuvio 1) oleellista on ongelman havaitseminen, eri ratkaisuvaihtoehtojen eettisyyden arviointi, eettisten tavoitteiden asettaminen sekä eettisten tavoitteiden mukainen toiminta (Rest 1979). Restin mukaan eettinen päätös muodostuu selkeän vaiheittaisen prosessin tuloksena. Prosessissa pohdinta aloitetaan ongelman ja sen



KUVIO 1: Eettinen päätöksenteko, neljän tekijän prosessimalli (Rest 1979).

seurausten arvioinnilla, seuraavassa vaiheessa pohditaan tarkemmin eri ratkaisuvaihtoehtojen eettisyyttä, pohdinnan perusteella asetetaan toiminnalle eettinen tavoite ja lopulta toimitaan asetetun eettisen tavoitteen mukaisesti (Rest 1979;

Hiekkataipale 2018). Restin (1979) neljän tekijän prosessimallia on myöhemmin täydennetty. Jones (1991) lisäsi malliin eettisyyden intensiteetin ja organisaatioon liittyvät tekijät (kuvio 2) eli Jones havaitsi eettisen päätöksenteon olevan tilannesidonnaista (Hiekkataipale, ym. 2017b; Hiekkataipale 2018). Jonesin mallissa



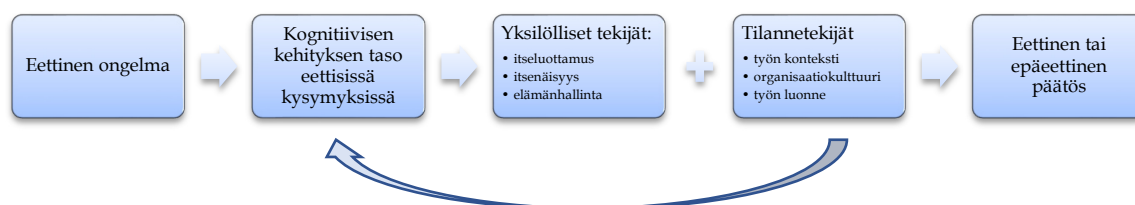
KUVIO 2: Organisaation eettisen päätöksenteon malli (Jones 1991)

painotetaan systemaattisuutta ja seikkaperäistä eettisen päätöksen seurauksien pohdintaa (Hiekkataipale, ym. 2017b). Jonesin mallin mukaisesti tilanteet, jotka ovat intensiteetiltään eettisesti voimakkaampia, havaitaan helpommin ja ne tuottavat kehittyneempää eettistä pohdintaa (Jones 1991, Huhtala, ym. 2010). Intensiteetti vaikuttaa: seurausten laajuus ja merkittävyys, sosiaalinen konsensus oikeasta menettelytavasta, seurausten todennäköisyys, seurausten aikajänne, päätöksenteon kohteen läheisyys sekä seurausten kohteeksi joutuvien henkilöiden määrä (Jones 1991; Hiekkataipale 2018; Huhtala, ym. 2010).

Treviñon (1986) vuorovaikutteisessa mallissa (kuvio 3) organisaation eettinen päätöksenteko syntyy yksilöllisten ja tilannesidonnaisten tekijöiden



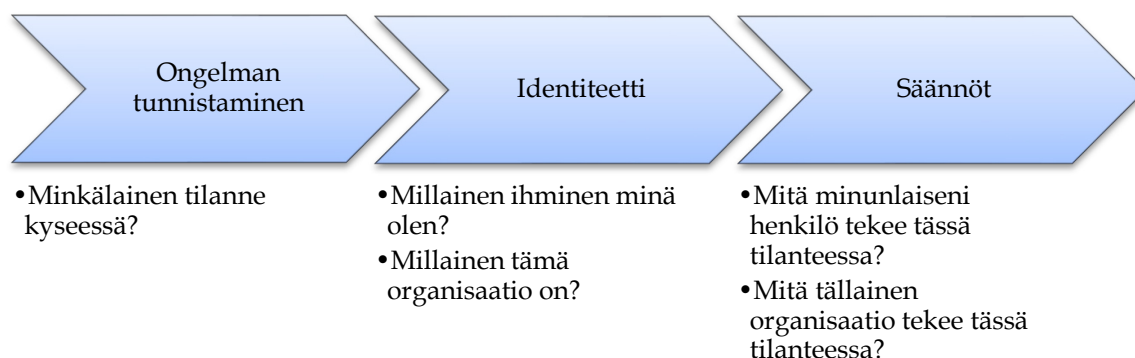
yhteistyön tuloksena. Yksilöllisiä tekijöitä ovat itseluottamus, itsenäisyys ja elämänhallinta. Itseensä ja omiin kykyihinsä luottava johtaja, jolla oma elämä on hallinnassa, tekee todennäköisemmin eettisesti oikeaksi kokemansa päätöksen, eikä annata muiden mielipiteiden vaikuttaa päätökseensä. Tilannesidonnaisia tekijöitä ovat demokraattinen organisaatiokulttuuri, työn konteksti ja sen luonne. Demokraattinen organisaatiokulttuuri, jossa on selkeät säännöt eettisestä ja epäeettisestä käyttäytymisestä ja sääntöjä noudatetaan, kannustaa päätöksentekoon ja vastuunottoon eettisten päätösten seurauksista. Yhä vastuullisemmat tehtävät taas kehittävät eettistä päätöksentekokykyä. Itse työtehtävä, kuten johtajan rooli, antaa myös legitiimin päätöksen tekoon. Kognitiivisen kehityksen taso määrittää johtajan suhtautumisen eettisiin ongelmiin, joten eettisen päätöksenteon kyvykkyyttä voidaan parantaa koulutuksen ja kokemuksen kautta. Ulkoiset paineet, kuten aikapaine, resurssien puute, kilpailu tai oma menetys, vahvistavat tilannesidonnaisten tekijöiden vaikutusta johtajan eettiseen päätöksentekoon, mikäli johtaja on alemmalla kognitiivisen kehityksen tasolla, kun taas korkeammalla kognitiivisen kehityksen tasolla olevan johtajan eettiseen päätöksentekoon ulkoiset paineet vaikuttavat vähemmän. (Treviño 1986.)



KUVIO 3: Eettisen päätöksenteon vuorovaikutteinen malli (Treviño 1986)

Banduran (1991) teorian mukaan yksilön itsesäätely on keskeistä eettisen toimijuuden kehittymiselle. Ilman itsesäätelyä yksilö vaihtaisi käyttäytymistään ympäristön vaikutusten mukaisesti kuin ilmapuntari. Itsesäätely kehittyy oman käyttäytymisensä arvioinnin kautta. Itsesäätelyn kehittyminen vaatii siten omien vaikuttamiensa ja tekojen seurausten itsetutkiskelua, jatkuvaa oman toiminnan eettisyyden arviointia suhteessa omiin standardeihin ja ympäristöön sekä tunneperäistä reagoitua. Organisaatiokontekstissa on oleellista, että päätöksentekijä on kykenevä hyödyntämään omaa eettistä toimijuuttaan eettisessä päätöksenteossa. (Bandura 1991, Hiekkataipale, ym. 2017a.) Eettisissä ongelmatilanteissa yksilö arvioi tilanteen kannalta eettisesti relevantin informaation ja arvioi eri tekijöiden merkityksen. Eettisen päätöksen muodostumisessa itsesäätelyllä on erittäin merkittävä rooli. Ihmisille on luontaista tehdä ratkaisuja, jotka tuottavat itsetyytytystä sekä pönkittävät oman arvion tuntoa. Ratkaisuja, jotka vahingoittavat itsetyytyväisyyttä tai itseluottamusta pyritään taas välttämään. (Bandura 1991.)

Edellä esitetyistä rationaalista malleista (Rest 1979; Treviño 1986; Jones 1991) poiketen March (1994) väitti eettisen päätöksenteon olevan mitä suuremmissa määrin intuitiivisen pohdinnan tulosta. March yhdisti eettisen päätöksenteon malliin, soveliaisuuden logiikkaan (kuvio 4), elementtejä aiemmista eettisen päätöksenteon malleista, kuten kognitiivisen kehityksen tason, tilanetekijöiden, päättäjän eettisen identiteetin sekä ympäristön vaikutuksen päätöksentekoon (Hiekkataipale 2018). Marchin mukaan eettisen päätöksenteon intuitiiviseen pohdintaan vaikuttavat lukuisat tekijät, kuten sosiaalinen ympäristö, tilanne, säännöt ja odotukset, kokemus ja oma motivaatio (March 1994, Hiekkataipale 2018). Toisin kuin Restin (1979) ja Treviñon (1986) malleissa, Marchin mallissa (1994) itse tilanne on merkityksellinen, sillä tilanne laukaisee yksilön persoonallisuuden eri puolia sekä auttaa häntä valitsemaan ne säännöt, joita kyseisessä tilanteessa tulee soveltaa (Hiekkataipale, ym. 2017b; March 1994.) Marchin mallin (1994) etuna verrattuna Jonesin malliin (1991) on, että se ei keskity vain ongelmaan ja seurauksiin, vaan painottaa dynaamista pohdintaa ja päättelyä käsillä olevasta tilanteesta sekä sitä, että organisaatiokontekstissa päätökset tehdään mitä suuremmissa määrin päätöksentekijän tehtäväroolin mukaisesti (Hiekkataipale, ym. 2017b; March 1994.)



KUVIO 4: Soveliaisuuden logiikka (March 1994)

Soveliaisuuden logiikka perustuu kolmeen kysymykseen, jotka yksilö esittää itselleen eettisessä ongelmatilanteessa (kuvio 4): ensimmäisessä vaiheessa ongelma tunnistetaan ja pyritään luokittelemaan se esimerkiksi aiemman kokemuksen mukaisesti vastaamalla kysymykseen *"minkälainen tilanne on kyseessä?"*. Seuraavassa vaiheessa yksilö pyrkii asemoimaan itsensä ongelmaan vastaamalla kysymykseen: *"millainen ihminen minä olen?"*. Kolmannessa vaiheessa yksilö pyrkii valitsemaan tilanteeseen sopivan säännön vastaamalla kysymykseen: *"mitä minunlaiseni henkilö tekee tällaisessa tilanteessa?"*. Kysymysten henkilökohtaisuudesta johtuen ratkaisut ongelmiin vaihtelevat merkittävästi eri henkilöiden välillä. (March 1994; Hiekkataipale 2018.)

Eettisen ongelman ratkaisun valita ei siis riipu pelkästään johtajan omasta persoonasta, kuten kokemuksesta ja kyvykkyydestä, tai eettisen ongelman tyypistä, vaan myös organisaation määrittelemästä johtajan roolista sekä

epävirallisista odotuksista johtajan toimintaa kohtaan (Hiekkataipale, ym. 2017b). Organisaatiossa on sekä virallisia että epävirallisia sääntöjä siitä, mikä on hyväksyttyä ja sopivaa ja mikä taas ei sekä mitkä säännöt tulee ottaa huomioon päätöksiä tehdessä ja mitkä säännöt voidaan jättää huomioimatta (March 1994). Kohdatessaan eettisesti ongelmallisia tilanteita johtajalle tarjoutuu mahdollisuus oppia ja kehittyä eettisten ongelmien ratkaisussa (March 1994). Esimiehet pyrkivät täyttämään omien esimiestensä asettamat odotukset eettisten ongelmien käsittelyssä, mutta myös alaistensa odotukset ongelmien oikeasta käsittelytavasta vaikuttivat esimiehiin (Hiekkataipale, ym. 2017b). Johtajan päätökseen eettisen ongelman ratkaisustrategiasta vaikuttaa se, mikä on juuri tähän tilanteeseen sopiva strategia (Hiekkataipale, ym. 2017b; March 1994). Johtajalle voi myöskin olla selvää, mikä toiminta tietyssä tilanteessa olisi eettistä, mutta hän silti valitsee tietoisesti epäeettisen toimintatavan kuten tiedon pimittämisen (Huhtala, ym. 2010).

## 2.4 Eettisten ongelmien ratkaisuun valitut strategiat

Hiekkataipale, ym. (2017b) haastattelivat tutkimukseensa kahtakymmentä keski-johdon edustajaa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen teoriataustana käytettiin Marchin (1994) tarkoituksenmukaisuuden logiikkaa ja sen kolmea kysymystä: *minkälainen tilanne on kyseessä?*, *minkälainen henkilö minä olen?* ja *mitä minunlaiseni henkilö tekee tässä tilanteessa?* Hiekkataipale, ym. (2017b) löysivät tutkimuksessaan viisi erilaista strategiaa eettisten ongelmien käsittelyyn. Käsittelyyn käytetyn strategian valinta riippui johtajan omasta persoonasta, organisaation säännöistä eettisten ongelmien ratkaisemiseksi, minkä ratkaisun johtaja koki oikeaksi ratkaisuksi ja miten hänen odotettiin käyttäytyvän kyseisessä tilanteessa. *Sovittelevan* strategian valinnut johtaja pyrki hakemaan osapuolien välille yhteisymmärrystä ristiriitatilanteessa, mutta hänellä ei ollut rohkeutta tai päättävyyttä ongelman ratkaisuun. Organisaatiossa strategia koettiin ongelmien maton alle lakaisuksi, sillä ongelmat jätettiin ratkaisematta ja ne pitkittyivät. Samalla työntekijöiden sitoutuminen organisaation tavoitteisiin väheni. *Sovittelevan* strategian valinnut johtaja kaipasi selkeitä sääntöjä ja ohjeita eettisten ongelmien ratkaisuun sekä oman esimiehensä tukea. *Periaatteellisen* strategian valinneet johtajat noudattivat eettisen ongelman ratkaisussa organisaation sääntöjä, luottivat omaan ongelmanratkaisukykyynsä, toimivat itsenäisesti, aktiivisesti ja kommunikoiivat avoimesti. Organisaatiossa tämän strategian käyttö koettiin suorasekäiseksi proaktiiviseksi ongelmien ratkaisuksi, ja se lisäsi avoimuutta, luottamusta ja tasa-arvoa organisaatiossa parantaen työpaikan ilmapiiriä. Periaatteellista strategiaa käyttäneiden johtajien stressi kuitenkin lisääntyi samalla, kun organisaatio koki toiminnan positiivisena. Stressiä lisäsi pelko päätöksen seurauksista johtajan omalle uralle sekä mahdollinen ristiriita organisaation ja omien tavoitteiden ja arvojen välillä. *Eristäytyvän* strategian valinneet johtajat olivat aiemmin pettyneet organisaation kykyyn ratkaista eettisiä ongelmia, ja he olivat

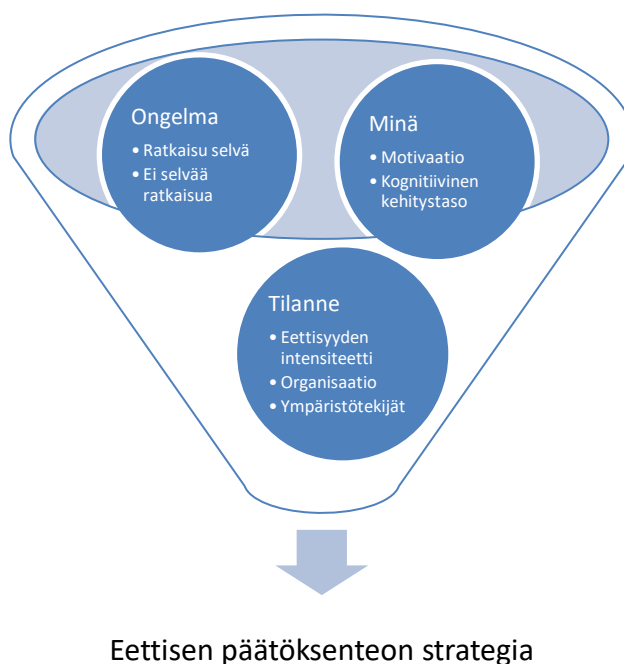
kokeneet jääneensä ongelmatilanteissa yksin ilman esimiehen tukea. He pykivät noudattamaan organisaation sääntöjä tiukasti, täyttämään velvollisuutensa ilman toisten apua ja punnitsivat ratkaisun seuraukset tiukasti. Eristäytyvän strategian käytön seurauksena sekä johtaja itse että organisaatio kokivat ongelman jatkuneen, epäluottamuksen lisääntyneen ja työyhteisön ilmapiiriin sekä työhyvinvoinnin heikentyneen. *Opettavan* strategian valinneet johtajat pyrkivät toimimaan roolimalleina ja vaikuttamaan omalla esimerkillään muihin organisaation jäseniin ilman varsinaista ongelman ratkaisua. Strategia lisäsi organisaatiossa keskustelua eettisistä kysymyksistä ja sillä oli positiivisia vaikutuksia pidemmällä tähtäyksellä, mutta lyhyellä tähtäyksellä ongelmat jäivät ratkaisematta. *Sivusta seuraavan* strategian valinneet johtajat kokivat, että ongelma ei kuulunut heidän omalle vastuualueelleen. Lisäksi he pelkäsivät asiaan puuttumisella olevan negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle ja heille itselleen. Strategian seurauksena yleisesti tiedossa olleita ongelmia vähäteltiin ja piiloteltiin, ongelmat jatkuivat ja lisääntyivät sekä työilmapiiri ja työhyvinvointi heikkenivät organisaatiossa. (Hiekkataipale, ym. 2017b.)

Mikäli eettinen ongelma ratkaistaan organisaatiossa työntekijän arvojen vastaisesti, aiheuttaa ratkaisu työntekijällä eettisen konfliktitilanteen ja emotionaalisen ahdistuksen, joka voi aiheuttaa stressiä, vähentää sitoutumista organisaatioon, lisätä poissaoloja sekä irtisanoutumisia (Thorne 2010). Organisaatiossa tarvitaan kulttuurin muutos kannustavampaan ja avoimeen suuntaan, jotta eettisiä ongelmia ei piilotella ja lakaista maton alle (Hiekkataipale, ym. 2017b). Eettisistä ongelmista tulisi keskustella organisaatioissa säännöllisesti ja jatkuvasti kaikkien organisaatiotasojen kesken (Hiekkataipale, ym. 2017b). Toisaalta organisaatiossa voidaan muodostaa yhteinen tarina, ikään kuin ainoa totuus, jota kautta oikeutetaan yleensä epäeettisiksi koettuja ratkaisuja. Rhodes, Pullen & Clegg (2010) havaitsivat tutkimuksessaan organisaation yhteisen tarinan oikeuttavan yhä uudelleen toteutetut työntekijöiden irtisanomiskierrokset. Tarinoissa organisaatio kuvattiin olosuhteiden uhrin roolin ja vääjämättömien irtisanomiskierrosten toteuttajaksi ilman muuta vaihtoehtoa. Vakiintuneiden organisaationarratiivien avulla voidaan toisaalta muutosten keskellä tuoda yhtenäisyyttä ja järjestystä muuten kaaoksessa olevaan organisaatioon (Puusa, Hänninen & Mönkkönen 2020).

Eettisten ongelmien ratkaisustrategiat, joissa lähestymistapa oli avoin, proaktiivinen ja jopa riskejä ottava, johtivat parempiin tuloksiin kuin välttelevät tai kieltävät strategiat (Hiekkataipale, ym. 2017b). Suhtautuminen konflikteihin voi vaihdella. Huonosti johdettuna konflikti syö yrityksen voimavaroja, kuten aikaa ja rahaa, kun taas hyvin johdettuna konflikti voi ruokkia luovuutta ja rohkaista tekemään tulevaisuuden kannalta hyviä päätöksiä. (Runde & Flanagan. 2008.) Eettisellä päätöksenteolla on merkittävä vaikutus eettisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Eettisten ohjeiden ja käytäntöjen luominen, tavoitteiden ja normien asettaminen, eettisen toiminnan mahdollistaminen sekä avoin keskustelu eettisistä kysymyksistä lisäävät työmotivaatiota sekä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, Kinnunen

2011a.) Eettisesti käyttäytyvä johtaja voi kehittää organisaatiokulttuuria toimimaan eettisemmin (Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt 2013).

Olen muodostanut edellä esitettyjen eettisen päätöksenteon mallien ja eettisen ongelman käsitteen pohjalta synteesinä eettisen päätöksenteon strategian valintaa kuvaavan kuvan (kuvio 5). Strategian valintaan keskeisesti vaikuttavat tekijät, ongelma, minä eli päätöksen tekijä ja tilanne, pyörivät suppilossa satunnaisessa, alati muuttuvassa järjestyksessä ja kunkin tekijän painoarvo strategian valintaan vaihtelee. Jos ongelman ratkaisu on selvä, on strategian valinta vaivatonta, kun taas tilanteessa, jossa ongelmaan ei ole selvää ratkaisua, joudutaan ratkaisua pohtimaan enemmän. Päätöksen tekijän motivaatio tehdä eettisesti oikea tai epäeettinen ratkaisu vaikuttaa keskeisesti strategian valintaan. Toisaalta päätöksen tekijän kognitiivisen kehityksen taso, kuten kokemus, itsenäisyys ja itsetuottamus, vaikuttavat myös valittavaan strategiaan. Tilanteen osalta organisaation viralliset ja epäviralliset säännöt, ympäristötekijät, kuten esimerkiksi tässä tutkimuksessa koronaepidemian aiheuttama kriisi sekä eettisyyden intensiteetti kuten kuinka laajaa ja läheistä joukkoa päätös koskettaa, vaikuttavat merkittävästi valittuun strategiaan. Myös organisaation yhteiset tarinat voivat rajata vaihtoehtoja ja oikeuttaa muuten epäeettiseksi koetun ratkaisuvaihtoehdon. Suppilomainen kuva eettisen päätöksenteon strategian valinnasta sopii mielestäni hyvin tämän tutkimuksen narratiiviseen näkökulmaan. Organisaatiokontekstissa tehtyä eettistä päätöksentekoa kuvataan yleensä prosessimaisesti etenevänä loogisena jatkumona, jossa samat vaiheet käydään systemaattisesti läpi.



KUVIO 5: Eettisen päätöksenteon strategian valinta

Narratiivisessa lähestymistavassa ei tavoitteena ole niinkään paljastaa yksiselitteisiä objektiivisia tosiasioita, vaan kiinnittää huomio tutkittavien kertomuksiin todellisuuden tuottajina, rakentajina ja välittäjinä (Puusa, ym. 2020). Tarinan kertoja, minä, rakentaa tarinallaan identiteettiään, jäsentää syys-seuraussuhteita ja kuvaa tapahtumia suhteessa pyrkimyksiinsä. Tarinat ovat myös sidoksissa ympäristöön ja vallitsevaan kulttuuriin (Puusa, ym. 2020), kuviossa 5 tätä kuvaa organisaation ja ympäristötekijöiden vaikutus strategian valintaan. Organisaatioiden käyttäytymisen ymmärtäminen pelkillä mekaanisilla malleilla on tuskin mahdollista. Sen sijaan ihmisten johtamisen tutkimisen kannalta on tärkeää ymmärtää tarinoita, joiden pohjalta ihmiset tulkitsevat ympäristöään. (Puusa, ym. 2020.) Voidaankin ajatella, että tarina elää suppilon sisällä ja ilman tarinan kuuntelua näemme vain lopputuloksen eli suppilosta alas valuneen päätöksen, emmekä ymmärrä, mitkä tekijät ovat johtaneet tämän päätöksen syntymiseen.

## 2.5 Johtaminen koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana

Kriisi on ennalta-arvaamaton, suunnittelematon tilanne, jolla voi olla suuri vaikutus yrityksen toimintaedellytyksiin organisaatiokontekstissa. Kriisillä voi olla vaikutuksia esimerkiksi organisaatioon, työntekijöihin, sidosryhmiin tai asiakaisiin ja se voi kohdata minkä tahansa yrityksen tai organisaation, päättää kokonaisuudessaan yrityksen toiminnan tai vaikeuttaa sitä, aiheuttaa taloudellisia tai muita vahinkoja, tai uhata yrityksen mainetta tai jatkuvuutta. (Clark 1996; King 2002; Pearson & Clair 1998.) Kriisille on ominaista syyn, vaikutusten ja ratkaisun epäselvyys ja se, että kuvitellaan, että tilanne vaatii pikaisia päätöksiä (Pearson, ym. 1998) sekä vaikutusten merkittävyys, ajan rajallisuus, poliittinen korkea merkittävyys, epävarmuus ja sekavuus (Moynihan 2008).

Koronaepidemian aiheuttama kriisi on tuonut mukanaan aivan uudenlaisia haasteita yrityksille (Kraus, ym. 2020). Pandemia muutti yritysten toimintaympäristön uudelleenlaiseksi, alati muuttuvaksi ja epävarmaksi sekä mahdottomaksi ennustaa (Bartsch, ym. 2020; Stewart 2021). Yritysten toimintaedellytykset heikkenivät ja toiminta sekä tuotanto jouduttiin jopa pysäyttämään pandemian vuoksi asetettujen liikkumis- ja kokoontumisrajoitusten vuoksi. Tämä johti tuottavuuden romahtamiseen, taloudellisiin menetyksiin, maksuvalmiuden heikentymiseen ja jopa konkurssiin. (Bartsch, ym. 2020; He, ym. 2020; Kraus, ym. 2020.) Pandemia aiheutti myös sosiaalisen kriisin moninaisine terveys- ja turvallisuushuolineen. (Bartsch, ym. 2020; He, ym. 2020; Kraus, ym. 2020.) Ehkä merkittävin johdon työtä muuttanut tekijä on pandemian aikana ollut sosiaalinen etäisyys, joka voi olla ”uutta normaalia” myös tulevaisuudessa. ”Uudella normaalilla” tarkoitetaan tässä asiayhteydessä koronaepidemian jälkeistä aikaa. Koronaepidemian aikana säädettiin kokoontumis- ja liikkumisrajoituksia sekä siirryttiin etätyöskentelyyn eli työ tehtiin etäyhteyksien avulla kotona. Lisäksi

ihmiset välttivät omaehtoisesti kontakteja estääkseen viruksen leviämistä lähipiirissään. Tämä johti sosiaaliseen etäisyyteen, joka loi jännitteitä ja muutti sekä ihmisten että yritysten vuorovaikutuksen intensiteettiä ja tapaa. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus voi tulevaisuudessakin olla harvinaisempaa kuin aiemmin ja yritykset joutuvat miettimään, miten niistä saadaan kaikki hyöty irti. (Runfola, ym. 2021.) Toisaalta pandemian aiheuttama kriisi on tarjonnut myös uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia, mahdollisuuden innovointiin ja uusien ideoiden kokeiluun, mahdollisuuden yritysten toiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen sekä johtamisen kehittämiseen uudessa etätyöskentelytilanteessa. Taloudellisesti haasteelliset ajat ruokkivat yleensäkin yrittelijäisyyttä ja innovatiivisuutta. (Runfola, ym. 2021; Stewart 2021.)

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana valituista toimintastrategioista hyviksi havaittuja ovat olleet rahoituksen, tiedonkulun ja operatiivisen toiminnan jatkuvuuden valmistaminen, liiketoiminnan mukauttaminen uuteen tilanteeseen ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi (Kraus, ym. 2020; Runfola, ym. 2021). Johtamistyyleistä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen sekä johtamistyyli, jossa yhdistyy selkeiden tehtävien ja tavoitteiden antaminen sekä riittävän itsenäisyyden takaaminen toimivat tehtyjen tutkimusten mukaan parhaiten etätyötilanteessa (Bartsch, ym. 2021; He, ym. 2021). Yhteenveto koronaepidemian ajan johtamisesta ja hyväksi havaituista strategioista on koottuna taulukkoon 3.

Kraus, ym. (2020) haastattelivat tutkimuksessaan 27 johdon edustajaa eri kokoisista perheyrityksistä viidessä Länsi-Euroopan maassa tavoitteenaan tutkia koronaepidemian aikaista kriisijohtamista näissä yrityksissä. Haastattelujen perusteella Kraus, ym. (2020) löysivät viisi toimenpideryhmää kriisiin sopeutumisen ja siitä selviämisen osalta:

1. Rahoituksen varmistaminen. Yritykset neuvottelivat rahoittajien kanssa sekä pyrkivät alentamaan kiinteitä kustannuksia esimerkiksi neuvottelemalla vuokranalennuksista vuokranantajien kanssa sekä lomauttamalla henkilöstöä.
2. Operatiivisen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen mm. mahdollistamalla työntekijöiden etätyön tekeminen.
3. Tiedonkulun varmistaminen siirtymällä monikanavaiseen viestintämalliin ja lisäämällä digitaalisten välineiden käyttöä.
4. Nopea ja ketterä liiketoimintamallien mukauttaminen muuttuvaan ympäristöön. Kriisistä selvinneet yritykset olivat innovoineet uusia tuotteita, uusia hinnoitteluratkaisuja sekä ottaneet ne nopeasti käyttöön, jotta yrityksen tulovirta saatiin turvattua.
5. Yrityksen kulttuurin merkittävä, mutta suunnittelematon muutos. Kriisi ja selviytymiskamppailu lisäsivät työntekijöiden keskinäistä solidaarisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksissä. Työntekijöiden työmotivaatio, lojaalisuus ja sitoutuminen yritykseen oli voimakasta, tiimityöskentely ja -henki lisääntyi ja tarvittavat säästötoimenpiteet, kuten työntekijöiden lomautukset, hyväksyttiin. (Kraus, ym. 2020.)

TAULUKKO 3: Yhteenvedo koronaepidemian ajan johtamisesta, hyväksi havaitut strategiat

Tutkijat	Kraus, ym. (2020)	Runfola, ym. (2021)	Bartsch, ym. (2020)	He, ym (2020)
<b>Tutkimus-tyyppi</b>	Haastattelututkimus	Haastattelututkimus	Kyselytutkimus	Kyselytutkimus
<b>Kohde-ryhmä</b>	Perheyriyten johto	BtoB, avainhenkilöt	Etätöitä tehneet palvelualan työntekijät	Majoitus-, ravitsemus- ja matkailualan työntekijät
<b>Aineiston koko</b>	27	15	206	408
<b>Strategiat</b>	Rahoituksen varmistaminen	Olemassa olevaan asiakas- ja kumppaniverkoston tukeutuminen	Johtamistyyli, joka sisälsi sekä ohjaavaa tehtävä- ja tavoitekeskeistä johtamista että työntekijän itsenäisyyden mahdollistavaa ja yksilöä tukevaa johtamista	Sosiaalisesti vastuullinen henkilöjohtaminen = sydämellinen, vastuunotto työntekijöistä <ul style="list-style-type: none"> <li>• auttoi palautumaan psyykkisesti</li> <li>• vähensi pelkotioloja</li> <li>• luottamus organisaatioon kasvoi</li> </ul>
	Operatiivisen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• etätöiden mahdollistaminen</li> </ul>	Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen suhteiden ja vuorovaikutuksen ylläpitoon	Selkeät tavoitteet ja opastus auttoivat tehokkuuteen tiimityöskentelyssä	
	Tiedonkulun varmistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• monikanavaisuus</li> <li>• digitaaliset välineet</li> </ul>	Investointi on-line kanaviin	Riittävä autonomia ja tuki auttoivat työntekijää sopeutumaan yksilöllisesti uuteen tilanteeseen	
	Liiketoimintamallien nopea mukauttaminen ja nopea implementointi <ul style="list-style-type: none"> <li>• uusia tuotteita</li> <li>• uusia hinnoitteluratkaisuja</li> </ul>		Digikyvykkäät organisaatiot pystyvät säilyttämään toimintakykynsä kriisissä -> digikyvykkyteen kannattaa panostaa	
	Yrityksen kulttuurin suunnitteleman muutos <ul style="list-style-type: none"> <li>• solidaarisuus ja yhteenkuuluvuus</li> <li>• työmotivaatio</li> <li>• lojaalisuus ja sitoutuminen</li> <li>• tiimityöskentely ja -henki</li> <li>• säästötoimenpiteiden hyväksyminen</li> </ul>			



Runfola, ym. (2021) tutkivat, miten COVID-19 pandemia muutti johtamista yritysten välisessä (business-to-business, b2b) vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka tukeutuivat kriisin aikana jo olemassa olevaan asiakas- ja kumppaniverkoston, pystyivät selviytymään kriisistä parhaiten lyhyellä tähtäyksellä ja kasvamaan pidemmällä tähtäyksellä. Lisäksi kriisistä selviytyneet yritykset hyödynsivät digitaalisia työkaluja suhteiden ja vuorovaikutuksen ylläpitoon ja investoivat on-line kanaviin. (Runfola, ym. 2021.)

Minkälaista johtamisen tulisi olla koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana? Bartsch, ym. (2020) tekivät kyselytutkimuksen, johon vastasi 206 etätöitä kriisin aikana tehnyttä palvelualan työntekijää. Tulosten perusteella parhaimpiin työtuloksiin päästiin johtamistyyliillä, joka sisälsi sekä ohjaavaa tehtävä- ja tavoitekeskeistä johtamista että työntekijän itsenäisyyden mahdollistavaa ja yksilöä tukevaa johtamista. Selkeät tavoitteet ja opastus auttoivat tehokkuuteen tiimityöskentelyssä, kun taas riittävän autonomian ja tuen avulla työntekijät pystyivät sopeutumaan uuteen tilanteeseen kullekin yksilölle parhaiten sopivalla tavalla. Tulosten perusteella digitaalisesti kyvykkäät organisaatiot pystyvät säilyttämään toimintakykynsä kriisissä ja digikyvykkyyteen kannattaakin panostaa organisaatioissa myös mahdollisia tulevia kriisejä varten. (Bartsch, ym. 2020.)

He, ym. (2020) toteuttivat laajan kyselytutkimuksen (408 työntekijää) majoitus-, ravitsemus- ja matkailualalla koronaepidemian aikana. Tutkimuksesta selvisi, että sosiaalisesti vastuullinen henkilöstön johtaminen (SRHRM) auttoi työntekijöitä palautumaan psyykkisesti ja vähensi pelkotiloja. Lisäksi työntekijät kokivat voivansa luottaa organisaatioon koronaepidemian aikaan. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen tulisi kriisin aikana olla sydämellistä ja ottaa suurempi vastuu työntekijöistä. (He, ym. 2020.)

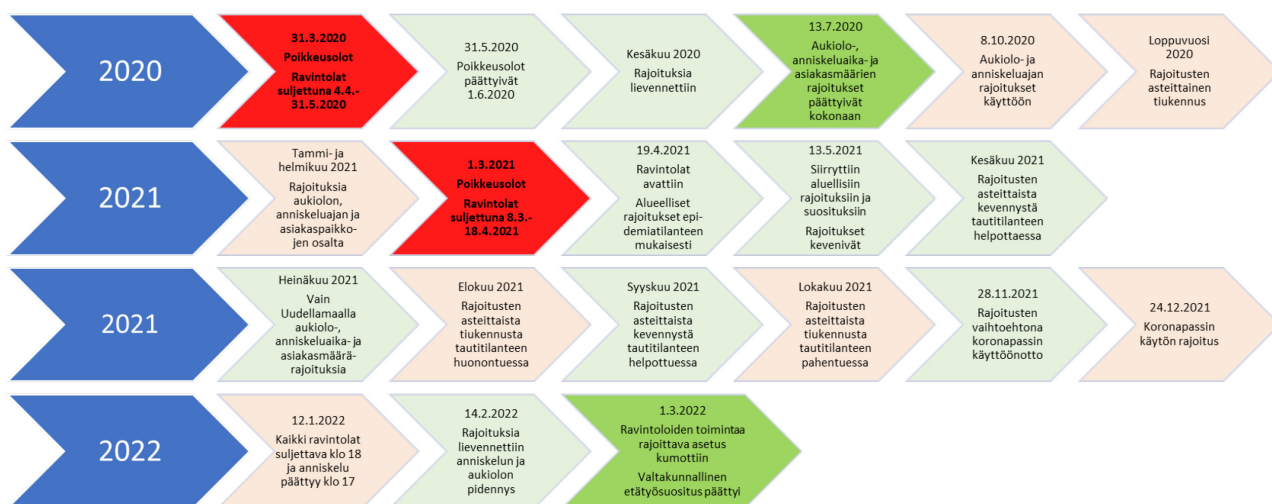
Stewart (2021) näkee samankaltaisuutta koronaepidemian aikana menestyneiden johtajien ja yrittäjien välillä. Molemmille ryhmille on yhteistä visionäärisyys, tehokas vuorovaikutus, riskinottokyky ja ongelmanratkaisukyky. Koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana tiedonkulun varmistaminen ja sen monikanavaisuus on johtamistyössä ensiarvoisen tärkeää. Viestintätavat ovat vaihdelleet yrityksittäin: osa johtajista on panostanut henkilökohtaisuuteen, kuten kirjeisiin, omien tunteiden jakamiseen ja on kommunikoinut suoraan työntekijöiden kanssa ilman organisatorisia väliportaita, kun taas osa johtajista on vyöryttänyt tiedon organisaation väliportaiden kautta (Kraus, ym. 2020).

## **2.6 Koronaepidemian vaikutukset ravitsemisalalle Suomessa**

Käsittelen tässä luvussa koronaepidemian vaikutuksia ravitsemisalalle Suomessa liiketoiminnan rajoitusten, liikevaihdon romahtamisen ja työpaikkojen vähenemisen osalta. Kriisin vaikutusten ja taloudellisen ahdingon syvyyden ymmärtäminen on oleellisen tärkeää taustatietoa myöhemmin tässä työssä

käsiteltävän haastatteluaineiston ymmärtämisen kannalta. Lisäksi koen tärkeäksi roolini tämän poikkeuksellisen kriisin dokumentoijana. Ihmisen muisti on lyhyt. Vaikka kriisin aikana tuntuu, ettei näitä kokemuksia unohda koskaan, voi uusi kriisi pyyhkiä vanhat asiat pois mielestä.

Olen koonnut kuvioon 6 valtioneuvoston vuosien 2020–2022 aikana asettamat ravintoloiden toimintaan vaikuttavat rajoitukset (vaaleanpunaiset nuolet), rajoitusten lievennykset (vaaleanvihreät nuolet), poikkeusolojen ajat (punaiset nuolet) sekä rajoitusten päättymiset (vihreät nuolet). Kuvioista on helppo havaita,

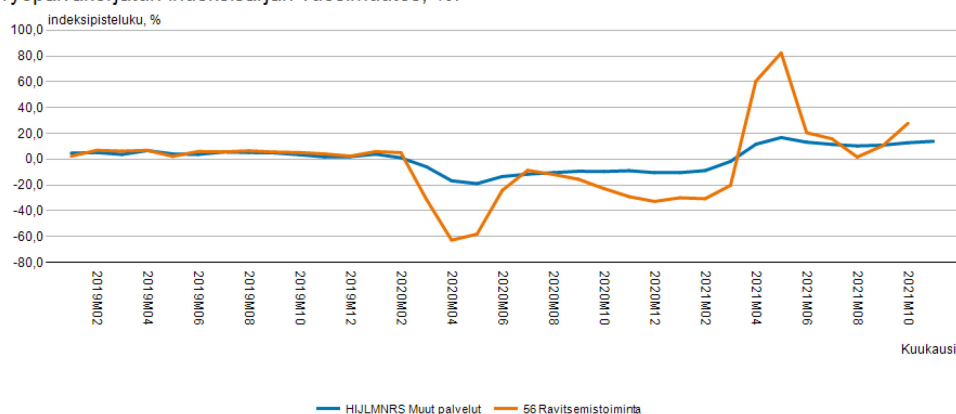


KUVIO 6 Koronaepidemian vuoksi asetetut ravintolarajoitukset Suomessa vuosina 2020–2022 (valtioneuvosto.fi 1.3.2022)

miten hallitsematon tilanne on ollut ravitsemisalan yritysten kannalta. Esimerkiksi heinäkuun 2021 ja helmikuun 2022 välisenä aikana rajoitukset kiristyivät ja lievenivät joka toinen kuukausi. Poikkeusolojen aikana ravintoloiden piti olla kiinni ja toimintaansa saivat jatkaa vain ruokahuollon kannalta välttämättömien koulujen, sairaaloiden ja vastaavien laitosten ruokalajat sekä vain yritysten omaa henkilöstöä palvelevat henkilöstöravintolat. Ovien sulkeminen ulkopuolisilta asiakkailta rajoitti kuitenkin merkittävästi myös henkilöstöravintoloiden toimintaa. Opiskelijaravintoloista suuri osa joutui sulkemaan ovensa kokonaan, koska yliopistot sulkivat kampuksia. Poikkeusolojen päättymisen 1.6.2020 ei helpottanut alan ahdinkoa, koska kesällä oppilaitokset ovat kiinni ja työntekijät lomailevat. Lomien jälkeen jatkuivat etätyö- ja etäopiskelusuositukset. Syyskuussa 2020 sopimusruokailualan yrityksissä oli havaittavissa lievää liikevaihdon kasvua, mutta samalla koronavirustartuntojen määrä alkoi taas kasvaa. Hallitus linjasi 15.10.2020 valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista epidemian leviämisen estämiseksi ja suositteli etätyöhön siirtymistä. Tämän johdosta työnantajat jatkoivat etätyösuosituksia ja jopa määräsivät työntekijänsä etätöihin. Valtioneuvoston 10.12.2020 antaman asetuksen mukaan ravintoloiden asiakasmääriä ja aukioloaikoja rajoitettiin koko Suomen alueella ja rajoitukset jatkuivat 28.2.2021 saakka. Alkuvuodesta 2021 koronavirustartuntojen lisääntyä sekä uusien,

herkemmin tarttuvien virusmuunnosten levittyä myös Suomeen, valtioneuvosto totesi 1.3.2021 Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Ravintolat suljettiin uudelleen 8. – 28.3.2021 ja sulkua jatkettiin 18.4.2021 saakka. Avoinna saivat olla vain henkilöstö-, opiskelija- ja muut ravintolat, jotka eivät ole avoinna yleisölle. Valtioneuvosto kumosi ravintoloiden anniskelua, asiakasmäärää ja istumapaikkoja rajoittaneen asetuksen vasta 1.3.2022. (Valtioneuvosto 1.3.2022.)

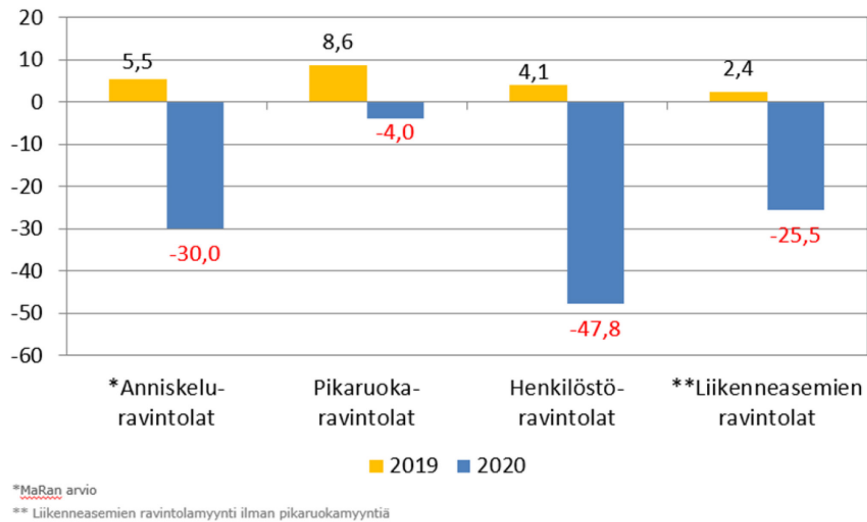
Palvelualojen liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Toimiala ja Kuukausi. Liikevaihto, Työpäiväkorjatun indeksisarjan vuosimuutos, %.



Lähde: Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, Tilastokeskus

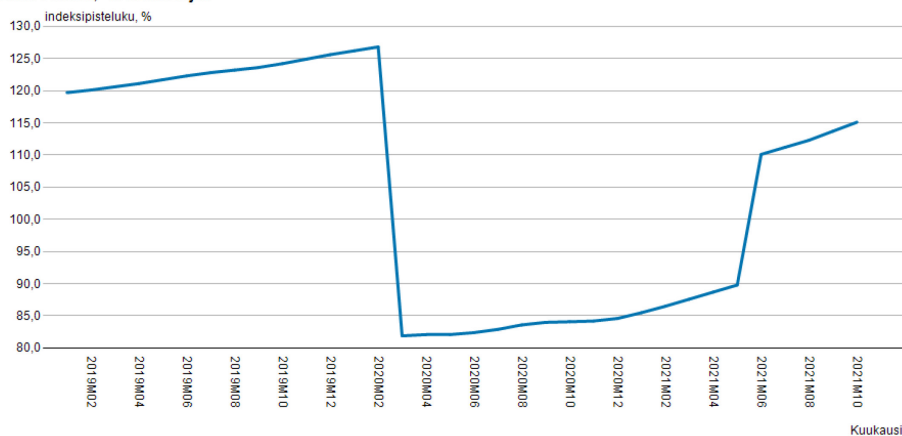
**KUVIO 7** Palvelualan (pois lukien kaupan toimialat) ja ravitsemistoiminnan liikevaihdon muutos kuukausittain verrattuna edellisen vuoden samaan kuukauteen. (SVT 8.1.2022.)

Palvelualoista koronaepidemia vaikutti erityisen rajusti ravitsemistoimintaan. Liikevaihdon tipahdus edellisvuoteen verrattuna oli erityisen suuri vuonna 2020 huhtikuussa (-63 %) ja toukokuussa (-58 %), jolloin ravintolat olivat suurelta osin suljettuna (kuvio 7). Sopimusruokailualan liikevaihdon väheneminen on ollut koronaepidemian aikana erityisen merkittävä, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstöravintoloiden liikevaihdon muutos vuodesta 2019 vuoteen 2020 oli -47,8 % (kuvio 8). Poikkeusolojen päätyttyä 1.6.2020 asiakkaat alkoivat pikkuhiljaa palata ravintoloihin ja liikevaihto alkoi vähitellen elpyä, kunnes syksyllä 2020 tartuntamäärät jälleen lisääntyivät ja rajoituksia kiristettiin asteittain syksyn 2020 ja alkuvuoden 2021 aikana (kuvio 7). Kuvio 9 näkyy ravitsemistoiminnan liikevaihdon trendi. Se kuvaa toimialan pitkän aikavälin pysyvää muutosta eli kysynnän muutosta. Koronaepidemian vaikutus näkyy liikevaihdon romahtamisena, tämä aallon pohja kesti ravitsemistoiminnassa maaliskuusta 2020 toukokuuhun 2021.



KUVIO 8 Ravintoloiden liikevaihdon vuosimuutos (%) 2019 ja 2020. (MaRa 18.5.2021.)

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Kuukausi. 56 Ravitsemistoiminta, Liikevaihto, Trendisarja.



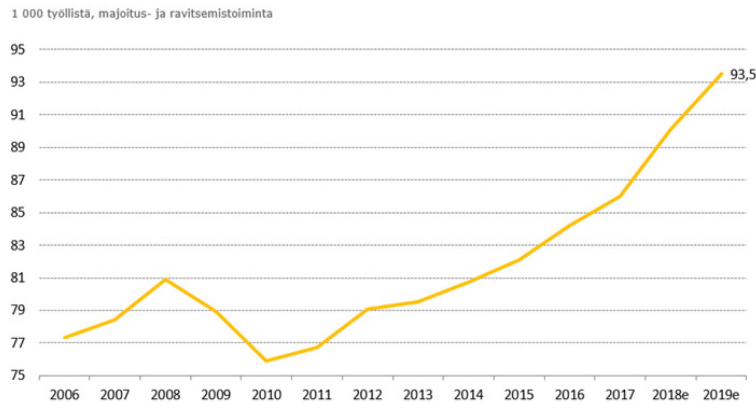
Lähde: Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, Tilastokeskus

KUVIO 9 Ravitsemistoiminnan liikevaihdon pitkän aikaväli kehitys eli trendi. (SVT 8.1.2022.)

Vuonna 2020 alkaneen koronaepidemian aikana työttömien työnhakijoiden määrä kasvoi. Tammikuun 2021 lopussa työ- ja elinkeinotoimistoissa oli yhteensä 332 800 työtöntä työnhakijaa, joka oli 81 200 enemmän kuin vuotta aiemmin. Samanaikaisesti Suomessa oli lomautettuna 75 100 henkilöä, 50 700 enemmän kuin vuotta aiemmin. (SVT, Työllisyyskatsaus tammikuu 2021.) Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan työllisten määrä väheni vuonna 2020 päätoimialoitain tarkisteltuna eniten majoitus- ja ravitsemistoiminnassa, kaiken kaikkiaan 19 000 työllisellä (SVT 14.3.2021).

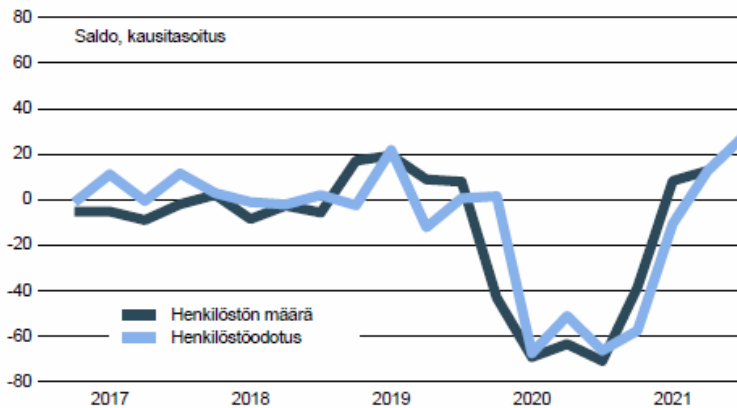
## Majoitus- ja ravintola-alan työllisten (työpaikkojen) määrä

Majoitus ja ravintola-alalla 93 500 työllistä (77 200 + 16 300 ) vuonna 2019, mikä on noin 3,4 prosenttia kansantalouden työllisyydestä.



KUVIO 10 Majoitus- ja ravintola-alan työpaikkojen määrä. (SVT. Kansantalouden tilinpito. 18.6.2020.)

## Henkilöstö ja henkilöstöodotus



KUVIO 11 Matkailu- ja ravintola-alan henkilöstön määrä ja henkilöstöodotus. EK:n suhdannekatsaus lokakuu 2021.

Majoitus- ja ravintola-alan työpaikkojen määrä oli vuonna 2019 noin 93 500 työntekijää ja alan työpaikkojen määrä oli kasvanut edellisten kymmenen vuoden aikana (kuvio 10). Kuvio 11 näkyy koronaepidemian vaikutus alan henkilöstön määrään. Henkilöstön määrä oli vuonna 2020 sekä vuoden 2021 kolmen ensimmäisen kuukauden aikana alan yrityksissä indeksillä noin -70 normaalista). Kun vielä vuonna 2019 alan yritykset kertoivat suurimpien myynnin kasvun esteiden olevan riittämättömän kysynnän (34–46 % vastaajista) lisäksi ammattitaitoisen työvoiman puutteen (31–37 % vastaajista), ovat lukemat vuonna 2020 muuttuneet ja ammattitaitoisen työvoiman puute oli harvoille esteenä myynnin kasvulle (1–12 % vastaajista). (EK:n suhdannekatsaukset lokakuu 2020 ja lokakuu 2021.)

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

### 3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii tämän pro gradu -tutkimuksen aihealueeseen, sillä tavoitteena on kuvata haastattelujen avulla haastateltavien omaa johtamiskokemusta, ymmärtää tapahtumia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009; Metsämuuronen 2003) sekä kuvata haastateltujen itse kokemia ja kohtaamia eettisiä ongelmia heidän omasta näkökulmastaan, haastateltujen henkilöiden niille antamien merkitysten kautta (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat kaikille samoja, mutta siinä haastateltavat pääsevät puhumaan teemoista varsin vapaasti (Hirsjärvi & Hurme. 2008.; Hirsjärvi, ym. 2009). Lisäksi teemahaastattelu on todettu yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä tehokkaaksi menetelmäksi, koska tutkija voi ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä kuitenkaan täysin (Koskinen, ym. 2005). Laadullinen tutkimussuunnitelma kehittyy parhaimmillaan tutkimushankkeen mukana (Eskola & Suoranta 1998) ja tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi, sillä tutkimuksen eri vaiheet eivät ole välttämättä tiedossa etukäteen, vaan ne muotoutuvat vähitellen tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2018). Tämä prosessimainen eteneminen sopi erityisen hyvin tähän tutkimukseen. Koronaepidemia ja sen vaikutukset tutkimuksessa käsiteltävään sopimusruokailuun jatkuivat koko tutkimuksen tekemisen ajan eikä loppua ole vielä näkyvissä.

Teemahaastattelujen pohjana käytin kriittisten tapahtumien menetelmää (Flanagan 1954). Kriittisten tapahtumien menetelmässä (critical incident technique, CIT) on tarkoituksena kerätä haastelluilta henkilöiltä havaintoja tapahtumista, joita haastatellut ovat pitäneet merkityksellisinä. Tekniikan etuna on, ettei haastateltavia pakoteta tiettyyn haastattelurunkoon, vaan heitä pyydetään

kuvaamaan omin sanoin merkittäviksi kokemiaan tilanteita. Kriittisten tapahtumien menetelmän käyttö vaatii, että haasteltava pystyy kuvaamaan tapahtuman, siihen liittyvät tekijät, mikä tapahtuman sai aikaan ja mitä tapahtumasta seurasi, mahdollisimman tarkasti. Tämän vuoksi menetelmä sopii paremmin lähiaikojen tapahtumiin kuin kovin kaukaisten tapahtumien muisteluun. (Flanagan 1954; Hiekkataipale 2018; Vornanen, Jaakola, Pölkki, Pohjanpalo & Miettinen 2012). Flanagan kehitti menetelmän alun perin 1950-luvulla Yhdysvaltojen ilmailuvoimien käyttöön. Menetelmä havaittiin hyödylliseksi valittaessa pilotteja koulutukseen, sillä sen avulla pystyttiin tunnistamaan kandidaateista kriittiset ominaisuudet eli toivotut käyttäytymismallit sekä ei toivotut käyttäytymismallit. Nämä kriittiset ominaisuudet tai niiden puute korreloivat suoraan tehtävässä onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Flanagan 1954.) Kriittisten tapahtumien menetelmän avulla pyritään saamaan tietoa tapahtumiin vaikuttavista tekijöistä sekä tekemään niiden avulla päätelmiä. Saatua tietoa voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, ongelmien ratkaisuun tai parhaiden käytäntöjen havainnointiin (Vornanen, ym. 2012). Kriittisten tapahtumien menetelmä muodostuu viidestä vaiheesta, joiden avulla toimintatapa muokataan sopivaksi käsiteltävään tapaukseen (Flanagan 1954). Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään tavoitteet eli mihin tutkittavalla toiminnalla pyritään. Seuraavaksi määritellään tapahtumat, joista kerätään tutkimustietoa sekä määritellään haastateltavat henkilöt. Menetelmän onnistumisen kannalta on oleellista, että haastateltavaksi valittavilla henkilöillä on omakohtainen kokemus tutkittavista tapahtumista ja tapahtumien tulee olla heillä tuoreessa muistissa. Seuraavaksi aineisto kerätään esimerkiksi haastattelujen kautta. Analysointivaiheessa aineisto kuvataan tutkimukseen sopivalla menetelmällä ja havaitut tapahtumat tai ongelmat ryhmitellään. Lopuksi tulokset tulkitaan ja raportoidaan. (Flanagan 1954; Hiekkataipale 2018; Vornanen, ym. 2012.)

### **3.2 Haastattelut ja haastateltavien valinta**

Tutkimuksen kohderyhmäksi määrittelin sopimusruokailualan eli henkilöstö- ja opiskeljaruokailualan yritysten ylimmän ja keskijohdon tehtävissä työskentelevät henkilöt. He edustavat tutkittavan aihealueen kannalta relevanttia kohderyhmää, jonka oletin esiymmärrykseni perusteella kohdanneen työssään tilanteita, joihin on liittynyt eettisiä ongelmia. Lisäksi oletin, että määrittelemäni kohderyhmän edustajat olivat joko itse kohdanneet eettisiä päätöksentekotilanteita tai he olivat pohtineet organisaatiossa tehtyjen päätösten eettisyyttä. Pitkän sopimusruokailualan työkokemukseni vuoksi tunnen paljon alalla työskenteleviä henkilöitä, ja minun oli siten helppo löytää haastateltavia tutkimukseeni. Osan haastateltavista valitsin itse ja lisäksi pyysin kunkin haastattelun päätteeksi haastateltuja ehdottamaan lisää henkilöitä haastateltavaksi.

Tavoitteenani oli löytää haastateltaviksi henkilöitä sekä ylimmästä että keskijohdosta, useammasta yrityksestä, eri puolilta Suomea, eri ikäisiä, eri pituisilla työkokemusvuosilla ja sekä operatiivisessa toiminnassa että asiantuntijatehtävissä työskenteleviä. Tällä tavoittelin mahdollisimman kattavaa kokonaiskuvaa sopimusruokailualalta. Onnistuin toteuttamaan tavoitteeni. Aineistoni koostuu 13 päällikön ja johtajan haastelusta seitsemästä sopimusruokailualan yrityksestä. Haastateltujen johdon edustajien keski-ikä oli 50 vuotta ja vaihteluväli oli 32–61 vuotta. Haastatelluista kymmenen on naisia ja kolme miehiä. Haastatellut olivat toimineet keskimäärin viisitoista vuotta sopimusruokailualan ylimmän tai keskijohdon tehtävissä, kokemusvuodet vaihtelivat kolmen ja kolmenkymmenen vuoden välillä. Tehtävänimikkeitä olivat mm. toimitusjohtaja, tuotekehitysjohtaja, myyntipäällikkö, asiakkuuspäällikkö, hankintapäällikkö, ravintolapäällikkö ja ravintolatoimenjohtaja.

Suoritin haastattelut huhtikuussa 2021 Zoom-videokokouksina. Nauhoitin ja videoin haastattelut Zoomissa ja litteroin haastattelut heti kunkin haastattelun jälkeen. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 8 tuntia ja 20 minuuttia ja litteroitua tekstiä yhteensä 81 sivua. Kaikki haastatellut olivat valmistautuneet etukäteen haastatteluun, ja jokaisella oli tunnistettuna useampi eettisesti haasteellinen tilanne. Osa oli myös tehnyt omia muistiinpanoja haastattelun tueksi. Haastatteltujen tavoitteena oli kerätä kertomusten kautta tietoa, minkälaista johtaminen on ollut koronaepidemian aikana sekä minkälaisia eettisiä ongelmia ja päätöksentekotilanteita haastellut ovat kohdanneet. Jokainen haastateltu tunnisti 2–7 eettisesti haasteellista tilannetta ja yhteensä tilanteita todennettiin 50. Jotta haastateltujen anonymiteetti pystytään takamaan, on heidät numeroitu H1–H13.

### 3.3 Narratiivisuus lähestymistapana

Narratiivisessa eli kerronnallisessa tutkimuksessa kohdistetaan huomio kertomuksiin eli narratiiveihin (*eng. narrative*) sekä kertomiseen tiedon välittävänä ja rakentajana (Heikkinen 2018). Narratiiviselle tutkimukselle keskeistä on tarina (*eng. story*), joka muodostuu ajassa etenevistä tapahtumista (Heikkinen 2018; Hänninen 2018; Puusa, ym. 2020) ja siitä on erotettavissa alku, keskikohta ja loppu, joita yhdistää tarinan juoni (Hänninen 2018). Tapahtumiin taas liittyy toimijoita eli henkilöitä ja tapahtumapaikkoja. Tapahtumat voivat olla tarkoituksellisia tekoja tai sattumuksia. (Heikkinen 2018.) Kertomus ei puolestaan välttämättä etene ajallisesti kronologisesti, vaan se sisältää sekä takaumia että harppauksia eteenpäin. Kertomuksessa tarina esitetään aistittavassa muodossa, se dramatisoi, kuvaa tapahtumiin liittyviä tunteita ja elämyksiä. Kertomuksen kautta kertoja pyrkii saamaan kuulijan eläytymään tapahtumiin päähenkilön näkökulmasta. (Heikkinen 2018; Hänninen 2018.) Haastatteleamalla keräämäni aineisto koostuu tämän määritelmän mukaisesti nimenomaan kertomuksista, ne sisältävät tunteita, takaumia ja harppauksia ajassa eteenpäin. Kertomuksillaan



haastateltavat pyrkivät saamaan minut, kertomuksen kuulijan, ymmärtämään kerrotut tilanteet kertojan näkökulmasta. Kertomuksen ja tarinan välinen ero on kuitenkin häilyvä, joten olen käyttänyt tässä tutkimuksessani kertomuksista sekä kertomus- että tarina-nimeä.

Tarinallisia tulkintoja voidaan nostaa esiin elämäkertomuksista, mutta kansainvälisesti tyypillisin tapa kerätä narratiivista aineistoa ihmistieteissä on haastattelu (Hänninen 2018; Riessman 2008). Haastattelussa haastateltavalla voi olla tarina valmiiksi mielessä jo ennen haastattelua, mutta yleisemmin tarina syntyy haastateltavan ja haastattelijan välisessä dialogissa (Hänninen 2018). Tutkimushaastattelua voidaan kuvata keskusteluksi, jossa pätevät arkielämän keskustel säännöt, kuten vuorottelu, keskusteluun tuotavien relevanttius sekä aloitus- ja lopetuspuheenvuorot (Riessman 2008). Laadukkaana narratiivisen aineiston keräämisen kannalta on kuitenkin oleellista, että haastateltavalle annetaan mahdollisimman hyvä tilaisuus kertoa kokemansa omalla tavallaan. (Hänninen 2018.) Narratiivista tutkimusta voidaan tehdä kahdella eri tavalla: *narratiivien* analysoinnissa kertomukset luokitellaan esimerkiksi tapaustyyppien mukaan, kun taas *narratiivisessa* analysoinnissa muodostetaan aineiston pohjalta uusi kertomus, jossa pyritään tuomaan esiin aineiston keskeiset teemat (Heikkinen 2018). Olen pyrkinyt toteuttamaan tämän tutkimuksen analyysissä narratiivista analysointia ja olen muodostanut haastatteluaineistoni pohjalta neljä uutta kertomusta, joissa tuon esille aineiston keskeiset teemat.

### 3.4 Aineiston analysointi

Analyysimenetelmäksi tulisi valita analyysitapa, joka antaa parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi, ym. 2009). Laadullisessa tutkimuksessa vaihtoehtoja on paljon.

Kun tahdotaan ymmärtää ihmisiä ja heidän toimintaansa, kertominen ja kertomusten tutkiminen on luontainen tapa tehdä tutkimusta (Heikkinen 2018).

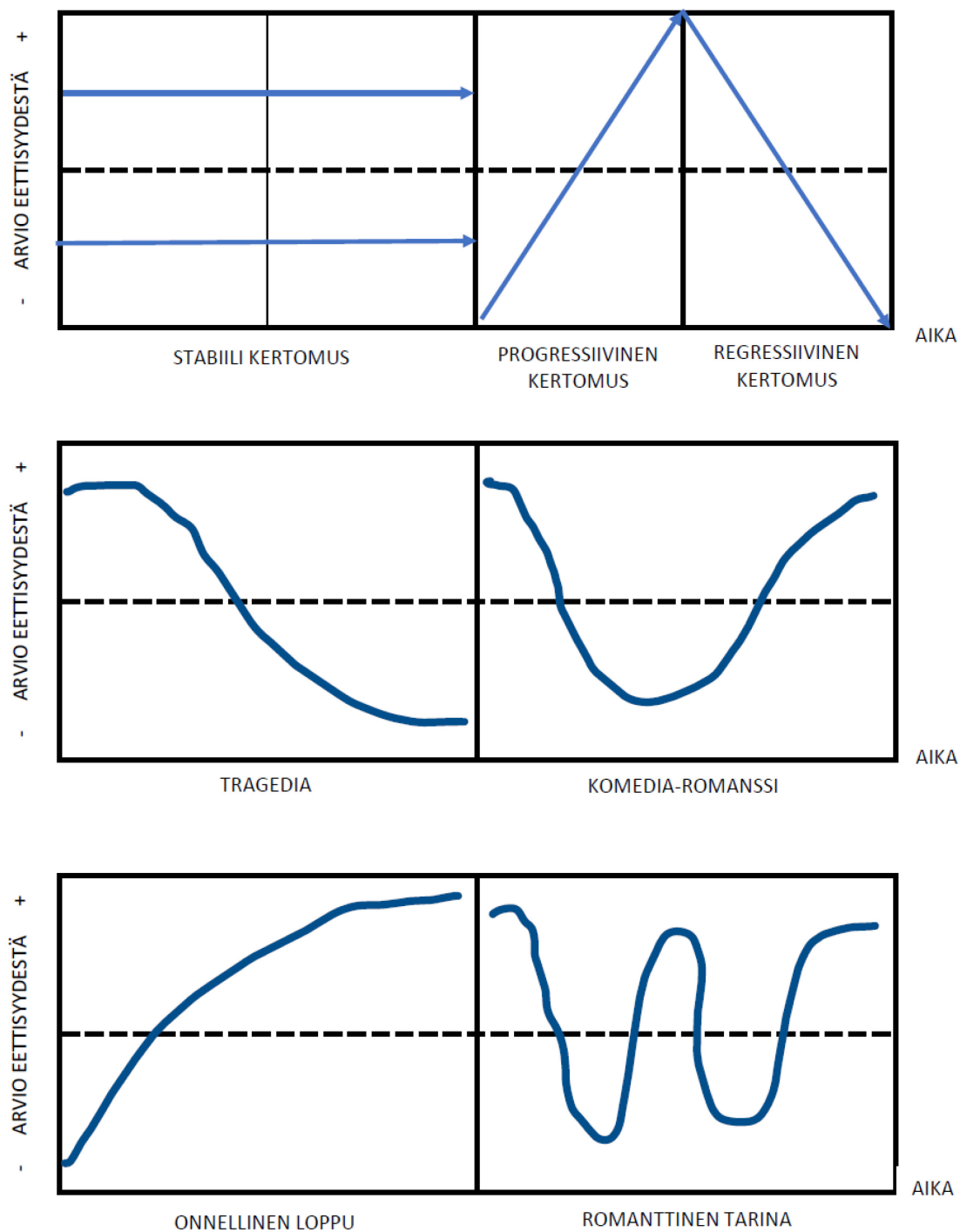
Laadullisessa tutkimuksessa aineiston luokittelu ja systemaattinen jäsentäminen mielekkäisiin ydinteemoihin helpottaa aineiston kokonaisuuden hahmottamista. Tutkimuksen kannalta oleellisinta on löytää aineistosta koko aineiston kattava temaattinen kokonaisrakenne (Kiviniemi 2018). Tämä ei kuitenkaan tarkoita tyyppitapausten tai keskivertokertomusten määrittelyä, ellei yhteneviä havaintoja ole niin paljon, että niiden voidaan katsoa edustava ns. yleistä mielipidettä (Alasuutari 2012). Alasuutari (2012) kuvaa laadullisen tutkimuksen analyysia arvoituksen ratkaisemiseksi, jolloin aineistosta havaittujen johtolankojen ja vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen (2010) taas korostavat aineiston kanssa käytävän keskustelun tärkeyttä, keskustelun tehtävänä on tuoda tarkasteltu ilmiö uuteen valoon sekä kutsua lukija mukaan dialogiin.

Tutkimuksen tulokset -luvussa olen ensin luokitellut aineistoni ongelmat kahdeksaan tilannesidonnaiseen ryhmään: irtisanottavien ja lomautettavien työntekijöiden valitseminen, vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet, resurssien (ajan, rahan, ym.) käyttö, irtisanomisista ja lomautuksista ilmoittaminen työntekijöille, vastuun pakoilu, ristiriitaiset intressit ja työntekijöiden yksityiselämään liittyvät tilanteet. Olen lisäksi luokitellut aineistossani esiin tulleet eettiset ongelmat Gevan (2006) tyypittelyn mukaisesti neljään ryhmään, jotka ovat dilemma, ei ongelmaa, löyhä moraalitilanne sekä ongelma sääntöjen noudattamisessa. Tämä luokittelu mielekkäisiin ydinteemoihin on auttanut minua runsaan haastatteluaineistoni kokonaisuuden hahmottamisessa. Toivottavasti tämä luokittelu auttaa myös tämän pro gradu -tutkielman lukijoita hahmottamaan haastatteluaineistokokonaisuutta.

Haastattelujen kautta saamani aineiston runsaus ja elämänläheisyys – kertomusten omakohtaisuus, herkkyyks ja tunnepitoisuus – ohjasivat minut narratiivisen analyysimenetelmän pariin, jonka avulla olen tehnyt aineistoni varsinaisen analysoinnin. Haastatteluissa pyysin haastateltavia kertomaan omin sanoin tapahtumista, haastateltavan kohtaamista eettisistä ongelmista sekä eettisistä päätöksentekotilanteista. Teemahaastattelulla kerätyistä aineistosta on mahdollista kerätä pikkukertomuksia, joihin voidaan soveltaa narratiivisen analyysin menetelmiä (Hänninen 2018). Narratiivisia analyysimenetelmiä on runsaasti ja analyysitavan valinta voidaan aloittaa miettimällä, minkälaisiin kysymyksiin analyysillä pyritään vastaamaan eli olenko kiinnostunut kertomuksen sisällöstä eli *mitä kerrotaan*, vai tavasta kertoa eli *miten kerrotaan* (Riessman 2008). Tarinoiden ensimmäisellä lukukerralla tarinat tulisi lukea kuten kaunokirjallisuuden kertomukset, antaa tarinoiden viedä. Vasta, kun aineisto on ”puhunut” tutkijalle, aineistoa voidaan käydä analyttisesti läpi. (Hänninen 2018; Puusa, ym. 2020.) Organisaatiotutkimuksessa kertomusten juonet ovat kiinnostavia, koska ne heijastavat tapahtumille annettuja merkityksiä (Puusa, ym. 2020). Hyvä narratiivinen analyysi saa lukijan ajattelemaan tarinaa itse tekstiä syvemmillä (Riessman 2008.) Omakohtaisista, itse koetuista tapahtumista kertoessaan ihmiset pyrkivät ymmärtämään ja sanoittamaan tarinaan liittyvät tapahtumat, käännteet ja syy-seuraussuhteet (Gergen, ym. 1988). Juonien perusjaottelu jakaa tarinat loppuratkaisun pohjalta onnellisiin ja onnettomiin (Hänninen 2018; Puusa, ym. 2020). Juonen kulkua tarkastellessa voi kiinnittää huomiota alun ja lopun suhteeseen, esimerkiksi onnellisesta alusta onnettomaan loppuun tai päinvastoin, tai tekijöihin, jotka selittävät onnen vaihtelua. Lisäksi analyysissä voi kiinnittää huomiota päähenkilön rooliin tapahtumien osalta sekä kertomuksen eettiseen viestiin. (Puusa, ym. 2020.)

Olen käyttänyt haastattelukertomusten analysoinnissa Gergen, ym. (1988) esittelemää narratiivista muotoanalyysiä, jossa erilaisia juonien ylä- ja alamäkiä kuvataan käyrillä (kuviot 12). Progressiivinen tarina on sellainen, jossa lähestytään tavoitetilaa eli tämän tutkimuksen tapauksessa eettisesti hyväksytyä ratkaisua. Regressiivinen tarina on taas sellainen, jossa etäännyttään tavoitetilasta.

Stabiilissa tarinassa ei tapahdu muutosta tavoitetilään nähden. Tarinan juoni liittyy ikään kuin onneen ja epäonneen eli voittojen ja vastoinkäymisten vaihteluun.



KUVIO 12 Narratiivin perusmuodot (Gergen, ym. 1988).

Gergen, ym. (1988) jaottelevat tarinat kuvion 12 neljällä erilaisella juonimuodolla: tragediassa asiat ovat ensin hyvin, mutta kääntyvät sitten huonoon suuntaan ja

tarina päättyy onnettomasti. Tragedian vastakohtassa alun negatiivinen tilanne saadaan käännettyä positiiviseksi onnelliseksi lopuksi tarinalle. Komediaromanssissa, jota voidaan kutsua myös sankaritarinaksi (Hänninen 2018), pahan voimat onnistutaan kukistamaan lopussa ja romanttinen tarina sisältää sekä progressiivisiä että regressiivisiä jaksoja eli onnellisia ja epäonnisia tapahtumia. (Gergen, ym. 1988.) Organisaatiotutkimuksessa usein paljastuvia juonityyppejä ovat nostalgiatarina, jonka mukaisesti asiat olivat ennen paremmin kuin nyt, kääntymystarina, jossa muutoksen vastustaja kääntyy sen kannattajaksi tai tiimin tehokkuuteen vaikuttaneiden tapahtumien kulkua kuvaava juoni. Analyysissä voidaan keskittyä vain tiettyihin tapahtumiin, kuten onnistumisiin tai epäonnistumisiin tai kiinnittää huomiota kertomuksen henkilöhahmoihin, miten kertoja asemoi itsensä kertomuksessa (Puusa, ym. 2020).

### 3.5 Tutkimuksen eettinen näkökulma ja aineiston luotettavuus

Lähetin haastateltaville ensin sähköpostin, jossa kysyin suostumusta haastatteluun. Suostumuksen jälkeen lähetin heille sähköpostilla lisää tietoa haastattelujen suorittamisesta sekä tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Haastatellut saivat tiedotteen tutkimuksesta sekä tietosuojailmoituksen sähköpostin liitetiedostona. Korostin haastateltaville, että he voivat kieltäytyä missä tahansa vaiheessa tutkimukseen osallistumisesta. Kerroin kullekin haastateltavalle, että haastateltavien anonymiteetti on taattu.

Pyysin haastateltavilta luvan haastatteluiden nauhoittamiseen Zoomissa. Kerroin haastateltaville, että nauhoitteet pääsevät vain tutkimuksen tekijän eli minun ja ohjaajani käsiin. Olen kerännyt ja arkistoinut tutkimusaineiston huolellisesti. Tutkittavat saavat yhteenvedon tutkimuksen tuloksista sen valmistuttua sekä halutessaan koko raportin konekielisenä. (TENK 2022.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti muodostuvat systemaattisuudesta ja tulkinnan luotettavuudesta. Luotettavuus syntyy läpinäkyvyydestä, kun tehdyt valinnat, rajaukset ja periaatteet avataan analyysissä systemaattisesti. (Ruusuvoori, ym. 2010.) Alasuutarin (2012) mukaan laadullista aineistoa voidaan tulkita esimerkiksi fakthanäkökulmasta tai näytenäkökulmasta. Fakthanäkökulmalle on tunnusomaista, että käsiteltävästä asiasta on olemassa totuus, jonka haastatteli pyrkii samaan selville haastattelujen kautta. Tällöin on myös mielekästä pohtia saadun tiedon totuudenmukaisuutta ja haastatellun rehellisyyttä. Fakthanäkökulma ei ole sama asia kuin tutkimuksen objektiivisuus, joka taas tarkoittaa pohjautumista empiiriseen todistusaineistoon eikä tutkijan henkilökohtaiseen näkemykseen. Tavoitteenani on tulkita haastattelukertomuksia näytenäkökulmasta, jolloin haastattelujen avulla kerättyä aineistoa pidetään tutkittavan todellisuuden osana ja huomio kääntyy siitä, *mitä* sanotaan, siihen *miten* se kerrotaan. Haastateltavien antaman tiedon totuudenmukaisuutta voidaan tarkistaa tai lisätä mekanistisen tai humanistisen metodin avulla.

Mekanistisen metodin ideana on rajoittaa haastattelun saamaa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja näin vähentää tutkijan vaikutusta saatuun tietoon. Olen toteuttanut haastatteluissa humanistista metodia, jolloin tavoitteena on päinvastoin läheisen ja luottamuksellisen suhteen luominen haastattelun ja haastattelijan välillä. Tämän uskotaan lisäävän haastateltujen rehellisyyttä. Kuitenkaan kummallakaan metodilla ei ole mahdollista saavuttaa absoluuttista totuutta, vaan mahdollinen asioiden kaunisteleminen tai epärehellisyys ovat sinällään tärkeää aineistoa. Näytenäkökulmaa käytettäessä haastateltujen totuudenmukaisuus ja rehellisyys ovat itseasiassa epäolennaisia kysymyksiä. Haastattelijan neuraalisuus ja samojen kysymysten esittäminen haastatelluille on kuitenkin tärkeää aineiston luotettavuuden kannalta. (Alasuutari 2012.)

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Kertomusten eettiset ongelmat

Haastattelukertomuksista löytyi yhteensä 50 haastateltujen kohtamaa eettistä ongelmaa. Analysointityön ensimmäisessä vaiheessa luokittelin havaitut eettiset ongelmat luvussa 2.2 esittelemieni aiempien tutkimusten perusteella tekemäni luokittelun mukaisesti (taulukko 4). Yhteenvedosta on nähtävissä, että haastatellut mainitsivat eniten, 23 kertaa, henkilöstön irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyviä eettisiä ongelmia. Seuraavaksi eniten tuli esille vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia, yhteensä 8 kertaa ja resurssien käyttöön liittyviä ongelmia 7 kertaa.

Kertomuksissa esiintyvien eettisten ongelmien tilannesidonaisuus tulee hyvin esille vertailtaessa tutkimuksessani esiin nousseita eettisiä ongelmia luvussa 2.2 esitellyissä tutkimuksissa havaittuihin eettisiin ongelmiin. Koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvät eettiset ongelmat korostuvat, niitä oli lähes puolet tutkimuksessani esille tulleista ongelmista. Kun tutkimukseni tuloksia verrataan Huhtalan, ym. (2011b) tutkimuksen tuloksiin, huomataan, että tutkimuksessani irtisanottavien ja lomautettavien työntekijöiden valitseminen ja irtisanomisista ja lomautuksista ilmoittaminen työntekijöille muodostavat tässä tutkimuksessa lähes puolet ongelmista. Huhtalan, ym. (2011b) tutkimuksessa näitä tapauksia oli koettu eettisesti haastavaksi usein tai melko usein vain 18 % vastaajista. Tutkimuksessani ei tullut esille ollenkaan Huhtalan, ym. (2011b) tutkimuksen seuraavia eettisesti haastavista tilanteita: työntekijän työsuorituksen arviointi, henkilöstön kehittäminen tai työntekijän palkkatason määrittäminen. Hiekkataipale, ym. (2017a) tutkimuksen eettisten ongelmien tyypeistä ei tutkimuksessani tullut esiin oman edun tavoitteluun, piiloagendaan tai alaisten välisiin kiistoihin liittyviä ongelmia.

TAULUKKO 4 Eettisiin ongelmiin liittyvät tilanteet

<b>Eettinen ongelmatilanne</b>	<b>kpl</b>	<b>%</b>
Irtisanottavien ja lomautettavien työntekijöiden valitseminen	19	38 %
Vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet	8	16 %
Resurssien (ajan, rahan, jne.) käyttö	7	14 %
Irtisanomisista ja lomautuksista ilmoittaminen työntekijöille	4	8 %
Vastuun pakoilu	4	8 %
Ristiriitaiset intressit	3	6 %
Työntekijöiden yksityiselämään liittyvät tilanteet	3	6 %
Oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen liittyvät tilanteet	2	4 %
<b>Havaittuja eettisiä ongelmatilanteita yhteensä</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Myöskään minun tutkimuksessani esiin tulleista ongelmista irtisanottavien ja lomautettavien työntekijöiden valitsemiseen tai heille ilmoittamiseen sekä työntekijöiden yksityiselämään liittyviä ongelmatilanteita on vaikea sijoittaa Hiekka-  
taipaleen, ym. (2017a) ryhmittelyyn. Yhtenä syynä tähän on oletettavasti kysymys ongelman omakohtaisuudesta eli siitä, onko haastateltava itse eettisen ongelman ratkaisija vai onko ongelman ratkaissut joku muu organisaation jäsen. Merkittävin syy eroihin tutkimuksien tuloksissa on kuitenkin koronaepidemian aiheuttama kriisitilanne, jossa irtisanottavien ja lomautettavien työntekijöiden määrä oli poikkeuksellisen suuri, kuten luvussa 2.6 (Koronaepidemian vaikutukset ravitsemisalalle Suomessa) on kuvattu. Tältä osin tulokseni tukee eettisen päätöksenteon teoriakirjallisuutta, jonka mukaisesti esiintyvät eettiset ongelmat sekä se, mitä eettisiä ongelmia haastateltavat pitivät merkityksellisimpinä, ovat tilannesidonnaisia (March 1994; Treviño 1986). Stabiilissa tilanteessa irtisanomisia ja lomautuksia on vain vähän verrattuna koronakriisin aikana tutkimuksen kohdeorganisaatioissa toteutettuihin irtisanomisiin ja lomautuksiin. Tältä osin oli etukäteen arvattavaakin, että nämä ongelmatilanteet tulevat painottumaan tutkimukseni tuloksissa.

Analysointityön seuraavassa vaiheessa ryhmittelin aineistoni eettiset ongelmat Gevan (2006) mallin mukaisesti (taulukko 5) neljään eettisten ongelmien tyyppiin. Huomioitavaa tästä ryhmittelystä on, että suurin osa ongelmista sijaitsee ryhmissä, jossa päätöksentekijällä on korkea motivaatio tehdä oikein, ongelmista näitä on yhteensä 43 kappaletta. Eettisissä ongelmatilanteissa ihmisille on luontaista tehdä ratkaisuja, jotka tuottavat itsetyydytystä sekä pönkittävät oman arvon tuntoa (Bandura 1991). Vain 7 ongelmaa sijaitsee ryhmissä, joissa päätöksentekijällä on matala motivaatio tehdä oikein. Tästä herää kysymys, onko todellakin niin, että koronaepidemian aikaisessa vakavassa kriisissä johtajat pystyivät säilyttämään korkean motivaation tehdä eettisesti oikeita ratkaisuja? Vai

valikoivatko haastatellut kertomuksia, joissa ratkaisu oli tehty eettisesti korkean motivaation ohjaamana?

TAULUKKO 5 Haastatteluissa esiin tulleet eettiset ongelmat ryhmiteltynä Gevan (2006) mallin mukaisesti

Eettisten ongelmien tyypit		Ongelman eettisyyden arviointi	
		Ei selvää ratkaisua	Ratkaisu selkeä
Motivaatio tehdä oikein	Korkea	Aito ongelma, dilemma 	Ei ongelmaa 
	Matala	Löyhä moraalii 	Ongelma sääntöjen noudattamisessa 

- O1 = Irtisanottavien ja lomautettavien työntekijöiden valitseminen (19 kpl)
- O2 = Vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet (8 kpl)
- O3 = Resurssien (aika, raha, jne.) käyttö (7 kpl)
- O4 = Irtisanomisista ja lomautuksista ilmoittaminen työntekijöille (4 kpl)
- O5 = Vastuun pakoilu (4 kpl)
- O6 = Ristiriitaiset intressit (3 kpl)
- O7 = Työntekijöiden yksityiselämään liittyvät tilanteet (3 kpl)
- O8 = Oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen liittyvät tilanteet (2 kpl)

Esittelen seuraavaksi kolme tyypillistä esimerkkiä haastattelukertomuksissa esiintyvistä tarinoista ja tapahtumista, jotka kuvaavat johdon kohtaamia eettisiä ongelmia ja niihin liittyviä tilanteita. Yksi kertomuksissa toistunut teema oli tehtävien laiminlyönti. H2 kertoo tapahtumasta, jossa työntekijä ei ole saanut ennakkoon tietoa lomautuksesta. Organisaatiossa oli aiemmin käyty aina mahdolliset lomautuskeskustelut henkilökohtaisesti kasvokkain työpaikalla ja nyt esimies oli olettanut, että työntekijät olisivat itse käyneet lukemassa tiedon vastaanotuksesta sovelluksesta. H3 kertoo tilanteesta, jossa pitkään samassa työpaikassa ollut päällikkö oli jättänyt koronaepidemian aikana aiemmin huolellisesti hoitamansa työsuojelulliset tehtävät toistuvasti hoitamatta. H6 taas kertoo tilanteesta, jossa työpaikan luottamusmies ei hoida vastuullaan olevia tehtäviä. Kun ravintoloiden toiminta on ollut samanaikaisesti supistettu ja asiakasmäärät vähäisiä, eivät laiminlyönnit voi johtua kiireestä. Kertovatko alla olevat esimerkit enemmänkin lamaannuksesta ja siitä, että haasteellisessa tilanteessa ei pystytty hoitamaan enää normaaleja rutiinejakaan?

H2: ...lomautuksista ilmoittamisen monet on kokenut jotenkin semmoisena eettisenä ongelmana, että joku on ehkä nyt lehdestä saanut lukee, että tuota lomautukset alkaa ja esimies ei ole soittanut tai on sanottu jälkikäteen, että olihan se siellä yhteisessä apissa jossain, olisit sieltä käyty lukemassa... se on tota tietenkin jokaisen henkilökohtaisessa elämässä aika iso asia...



H3: ...työsuojelun vuosi kellossa kolme kertaa vuodessa pitää tiettyjä työsuojelullisia asioita käydä läpi henkilökunnan kanssa ja dokumentoida se, että se on käyty läpi ja sitten pyytää ihmisiltä allekirjoitukset... päällikkö oli jättänyt puhtaasti tekemättä ja jokainen esimiehistä tietää sen toimintatavan... tietysti heilläkin sitten vähän lomautukset pyöri siinä ja muuta niin niin se jäi huomioimatta...

H6: ...työntekijät on kertonut, että häneltä (luottamusmies) ei saa vastauksia, vaan että en mä tiedä. Miksi sellainen henkilö on olemassa, vaikka hän kouluttautuu ja hänellä pitäisi olla se tieto, niin sitten se vastaus on, että en mä tiedä. Et soita itse (liittoon) ja kysy. No hei liitto on ylibuukattu asiakasmääristä. Eihän sinne saa yhteyttä, etkä sä saa mistään sitä tukea ja tietoa.

Haastatteluissa esiin tulleista eettisistä ongelmista suurin osa liittyi henkilöstön irtisanomisiin ja lomautuksiin. Haastatellut olivat kokeneet nämä tilanteet ristiriitaisiksi, koska he tiesivät, miten vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen henkilöstö joutui. Eettisyyden voimakkuus eli intensiteetti oli näissä ongelmatilanteissa erityisen suuri, koska päätökset koskettivat suurta työntekijämäärää, seuraukset toteutuivat varmasti ja nopeasti sekä ne koskettivat usein läheisiä, tuttuja ja pitkäaikaisia työntekijöitä (Jones 1991). Näissä kertomuksissa kuvattiin yleensä lomautetun tai irtisanotun henkilöstön ahdinkoa. Ahdinkoa kuvattiin esimerkiksi seuraavilla määritteillä: pienipalkkainen, yksihuoltaja, molemmat vanhemmat lomautettuna, pitkä lomautusjakso ja ei kuulu liittoon eli henkilö ei saa siten ansiosidonnaista korvausta lomautusajalta. Lomautettuja kuvattiin sitoutuneiksi työpaikkaan, alalle ja asiakkaisiin. Haastatellut kuvasivat näissä tarinoissa myös yleensä omia tuntemuksiaan ja miten pahalta tehtävät toimenpiteet heistä tuntuivat.

H13: ... mä tunnen niinku melkein kaikki ja mä oon menny niinku yksilöihin mielesäni ja niiden ihmisten tarinoihin ja niiden ihmisten niinku tilanteeseen. Ja kun mä tiedän, että meillä on ollut 30 vuotta joku töissä tai kaksyöt tai viisitoista. Ihan sama. Ja tuota me ollaan jouduttu lomauttamaan se henkilö. Ja se on mahdollisesti yksinhuoltaja. Ja sitten se on niinku niin elää tälle alalle ja tälle niin kuin sille asialle ja sille asiakkuudelle. Ja niin kuin päätöksellä, niin olen joutunut lomauttaa ihmiset mielettömän pitkiksi ajoiksi.

H7: Henkilökunnan puolelta on se taloudellinen ahdinko, joka nousee sieltä. Pienellä palkalla kun on kokonaan lomautettu pitkään niin se on niinku pohdituttanut, mutta että siihenhän ei niinku sinällään ole ratkaisua. Toisaalta siinä on hyvä, että edelleen se työpaikka on säilynyt. Mutta sitten toisaalta se tuntuu aika pahalta. Että on ollut jotain tämmöisiä ystävänpäivä tempauksia, mitä ollaan tehty. Ollaan niin muun muassa kerätty lahjakortteja ruokakauppaan konttorilla...

H3: ...hän oli ollut pari vuotta vanhempainvapaalla. Sit niinku tulee helmikuussa töihin ja maaliskuussa pistetään pois niin totta kai se tuntui niin kuin hirveeltä sitten pienten lasten äiti laitetaankin takaisin kotiin...

Haastatteluaineistoni kertomuksissa toistui myös yleisesti vaihtoehtojen puute. Rhodes, ym. (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaation muutostilanteissa, joihin liittyi toiminnan supistamista ja henkilöstön vähentämistä, organisaatio kuvattiin olosuhteiden uhrin rooliin ja vääjäämättömien irtisanomiskierrosten toteuttajaksi ilman muuta vaihtoehtoa. Näin yhteinen tarina kavensi

epäeettisiksi koettuja tilanteita ja oikeutti yhä uudelleen toteutetut työntekijöiden irtisanomiskierrokset. Tällainen tarinan juoni oli yleinen aineistoni kertomuksissa. H1 kertoo irtisanomisista koskevasta ohjeistuksesta, jonka mukaisesti oli toimittava ja irtisanottava hyvä työntekijä. H2 taas kertoo yhteistyökumppaniin liittyvästä ongelmatilanteesta. Tilanteessa toimittiin sopimusehtojen mukaisesti, mutta kertoja kuvaa toiminnan mahdollisesti rikkovan luottamuksen osapuolien välillä tai pahimmassa tapauksessa jopa aiheuttavan yhteistyökumppanin konkurssin.

H1: ...se oli niinku pakko tehdä ja ihmiset teki vaan niinku sitten sen ohjeistuksen mukaisesti... se oli just niin selkeän yksinkertainen se, että jos ei asiakkaalla ollut toimintaa tai toimintamme oli merkittävästi vähentynyt, niin se on sitten siihen yksikköön kohdistuva asia, että et et sä voinut vaihtaa tuota sieltä Maijaa toisesta keittiöstä sinne just niinku kaks viikkoa ennen sitä irtisanomista, vaan se Liisa sitten lähti, joka oli hoi-  
tanut niin mallikkaasti...

H2: ... tuotteiden menekki romahti aivan kokonaan niin se, että miten niinku yrittää selvittää siitä tilanteesta niin, että siitä tulisi mahdollisimman vähän kustannuksia kuitenkaan niin, ettei niinku tavallaan riko sen tavarantoimittajan luottamusta eikä toimii epäeettisesti ... joidenkin tavarantoimittajien kohdalla on jäänyt miettimään, että mitähän tässä niinku jatkossa tulee? Säröjä yhteistyöhön sen tähden, että ollaan sanottu, että ei pystytä kantaa tuota kustannusta ja nyt tietysti jatkossa on varmaan yks kysymys, että pystyykö niinku kaikki tavarantoimittajat edes pystyssä...

## 4.2 Kertomusten eettiset päätöksentekotilanteet

Haastateltavat kuvasivat kertomuksissaan kohtaamisensa eettisten ongelmien lisäksi päätöksentekotilanteita. Kertomuksissa tuli esille ongelmia, joissa päätöksentekijänä oli toiminut haastattelija, mutta myös ongelmia, joissa päätöksentekijänä oli toiminut joku muu organisaation jäsen. Haastateltavat arvioivat kertomuksissaan, oliko ratkaisu ollut heidän mielestään eettisesti oikea vai väärä. Olen jaotellut haastatteluaineistoni eettisten ongelmien ratkaisut neljään ryhmään (taulukko 6) sen mukaisesti, kuka ratkaisun on tehnyt ja onko ratkaisu ollut haastateltavan mielestä eettisesti oikea vai ei.

Mikäli henkilö kokee tehneensä eettisesti oikean ratkaisun, olen nimennyt ratkaisun *onnistumisen kokemukseksi*. Jos henkilö taas kokee tehneensä eettisesti väärän ratkaisun, olen nimennyt ratkaisun *itsesytykseksi*. Haastatteluissa tuli esille myös ongelmia, joissa päätöksentekijä oli joku muu henkilö organisaatiosta, kuten ylin johto tai kollega. Mikäli haastateltu kokee organisaatiossa tehdyn eettisesti oikean ratkaisun, olen nimennyt ratkaisun *hyväksynnäksi*, kun taas tilanteissa, jolloin haastateltu ei koe ratkaisun olleen eettisesti oikea, olen nimennyt ratkaisun *muiden syyttelyksi*. Olen koonnut haastattelukertomuksista näistä neljästä päätöksentekotilanteesta esimerkkejä tapahtumista.

TAULUKKO 6 Eettiset päätöksentekotilanteet

Eettinen päätöksentekotilanne		Kuka ratkaisee ongelman?	
		Minä	Joku muu
Arvio ratkaisun eettisyydestä	Oikea	Onnistumisen kokemus	Hyväksyntä
	Väärä	Itsesyytös	Muiden syyttely

#### 4.2.1 Onnistumisen kokemus

Onnistumisen kokemus -tarinatyypissä kertoja itse on aktiivinen toimija ja keskeisessä roolissa päätöksenteossa. Tarinan loppu on onnellinen ja tarinan juoni sisältää vaikeuksia, jotka kuitenkin voitetaan kovalla työllä. H11 kuvaa kertomuksessaan omaa toimintaansa henkilöstön lomautusten ja irtisanomisten osalta. Hän oli keskustellut työntekijöiden kanssa, ottanut heidät yksilöinä huomioon, kysynyt mielipidettä ja vapaaehtoisia lomautukseen lähtijöitä. H3 kuvaa organisaationsa pyrkimystä työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. Sekä pyrkimys tasapuolisuuteen, että pyrkimys työntekijöiden yksilöllisen tilanteen ymmärtämiseen toistuivat haastattelukertomuksissa. Samalla kertojat, alla esimerkkinä H3, vertaisivat omaa toimintatapaansa omassa tai muissa organisaatioissa toteutettuihin erilaisiin toimintatapoihin, joita he eivät pitäneet eettisesti oikeina.

H11: Minä itse kyllä joka ikisen kanssa, kenelle mä jouduin sen tekemään (lomautus/irtisanominen), niin varasin tosi hyvin aikaa ja juttelin ja keskustelin ja että aina voi soittaa ja me ollaan yhteydessä ja kaikkea. Että kaikki meni kyllä kauhean hyvin... mutta että kyllä mun mielestä oikeasti niin ainoa oikea tapa on se, että otetaan ihmiset yksilöinä huomioon. Ja usein se niinku löytyy sitten se ratkaisu sieltä, kun ihmiset pääsee niinku tavallaan mukaan ja kertoo sen oman oman mielipiteen niinku tässäkin, että hei, mä voin lähteä lomautukseen.

H3: ...yritetään kuitenkin katsoa niin, että tasapuolisesti niitä lomautuksia jakaantuisi kaikille, kun samassa työssäkäyntialueella ollaan. Ja tiedän kyllä, että jotkut yritykset on tehnyt niin, että ei ne niitä katso. Että jos joku ravintola menee kiinni, niin se päällikkö on sitten lomautettuna koko ajan. Mutta tasapuolisuuden nimissä niin me pyöritetään sekä kokkeja, tarjoilijoita että päälliköitä.

Onnistumisen kokemus -tarinatyypin liittyi yleisesti kuvauksia sekä kertojan että muun organisaation vaikeista päätöksistä, jotta kriisistä selviydyttiin, miten kovasti koronaepidemian aikana jouduttiin tekemään töitä sekä miten kovilla organisaatioissa oltiin. H8 kuvaa kertomuksessaan, miten hän hoitaa ravintolaa kahdestaan toisen työntekijän kanssa, kun muut henkilöt ovat lomautuksessa. Tämä vaihe on tärkeä taloudellisen tuloksen varmistamisen sekä oppimisen kannalta. Kertomus saa tässä vaiheessa onnellisen käänteen, kun asiakkaat palaavat ja henkilökunta voidaan kutsua takaisin töihin lomautuksesta.

H8: sitten yhtäkkiä kävikin niinku melkein puolet siitä normaalista asiakasmäärät mikä oli toistasataa pitkälle. Porukkaa kävi ihan hirveästi... Se oli hurja hurja hurja parin kuukauden rutistus... Miten me niinku oikein vaan niinku mentiin sinne ja tehtiin ja sitten me oltiin ihan takki tyhjänä ja kello viisi iltapäivällä jo nukkumassa.... me todettiin, että nyt on testattu, että minkä verran tähän oikeasti tarvitsee porukkaa ja me voidaan ottaa sinne ihmiset takaisin töihin.

H10 taas kuvaa vaikeita päätöksiä, joita hän on joutunut pohtimaan ja tekemään koronaepidemian aikana. Vaakakupissa on ollut toisaalta sopimusten noudattaminen ja asiakkaan toiminnan jatkuvuus, toisaalta oman organisaation taloudellisen tappion minimointi. Tämä eri sidosryhmien intressien ja taloudellisen tappion minimoinnin välinen ristiriita toistui lähes kaikissa kertomuksissa.

H10: Olen joutunut henkilökohtaisesti tekemään niitä päätöksiä ja pohdintoja, että mikä on meidän rooli kaupallisena toimijana... mä tiedän, että meidän ravintolan sulkeminen aiheuttaa äärimmäisen isoja haasteita työyhteisön ruokailulle ja sen toiminnan jatkuvuudelle ja toisaalta taas meillä on tilanteita, jolloin meillä olisi huomattavasti paljon järkevämpää pistää ravintolat kiinni...

Onnistumisen kokemus -tarinat päättyivät onnelliseen loppuun. Vaikeudet voitettiin, opittiin paljon ja kuitenkin jälkepäin arvioituna kertoja kokivat ratkaisujen olleen oikeita. H8 arvioi tehtyjen ratkaisujen olleen oikeita ja toteutuneiden vahinkojen pienempiä kuin organisaatioissa tehdyissä vaihtoehtoskenaarioissa.

H8: Mä luulen, että me tehtiin kyllä ihan oikeat ratkaisut, koska kyllä me paljon pienemmällä vahingolla siitä selvittiin, kun arvioitiin niinku pahimmissa skenaarioissa.

H10 oli aloittanut uudessa tehtävässään juuri ennen koronaepidemiaa ja hän kertoo, miten koronakriisi on auttanut häntä viemään läpi muuten luultavimmin vastustusta kohdanneita muutoksia. Kertomuksissa toistui koronaepidemian positiivisena puolena nimenomaan mahdollisuus kehittää toimintaa sekä muuttaa vakiintuneita ja lukkiutuneita toimintatapoja. H10 uskoo tehtyjen uudistusten kantavan organisaatioita menestykseen myös tulevaisuudessa.

H10: ...tämähän (korona) oli minulle siinä mielessä onnenpotku, että nyt ravistellaan sydänjuuriaan myöten kaikkea mahdollista. Päästään niinku rakentaa uudestaan ihan alusta, että se muutostyö olisi ollut huomattavasti paljon hankalampaa ... oikeastaan iso K on se hyvä syy, että koska on korona, niin me ollaan päästy tekemään paljon erilaisia asioita ja siihen ihmiset on lähtenyt mukaan. ... tässäkin olen onnellisessa asemassa, että olen saanut hallituksen tuen ... todettiin, että kuitenkin se tulevaisuuden kilpailukyky on tärkeämpi kuin että me minimoidaan ne tappiot. Nyt elikkä me ollaan avaamassa kaks uutta ravintolaa tämänkin vuoden aikana. Viime vuonna avattiin kaks lisää ja me ollaan tehty brändiuudistus. Tämän koronan aikana me ollaan tehty markkinointia ja erilaisia toimenpiteitä. Mä tiedän uskon ja olen aivan varma, että se kantaa tulevaisuudessa.

#### 4.2.2 Itsesyytös

Kaikki tehdyt ratkaisut eivät kuitenkaan olleet haastateltavien mielestä olleet oikeita jälkepäin ajateltuna. Alla kaksi esimerkkiä ryhmästä *itsesyytös*. Ensimmäisessä esimerkissä haastateltava kuvaa vuorovaikutustavan muutosta

koronaepidemian aikana. Kun aiemmin asiakasneuvottelut oli hoidettu kasvokkain keskustellen, siirryttiin ensin persoonattomaan sähköpostiviestintään, kunnes huomattiin, että Teams-kokoukset toimivat vaikeissa neuvotteluissa paremmin. H12 kertoo myös, että persoonaton sähköpostineuvottelu on vaikeuttanut jatkoyhteistyötä asiakkaiden kanssa. Kertomuksissa toistuva ongelma aiheuttanut teema oli viestintätapojen ja -tarpeen muutos uudessa tilanteessa. Sopimusruokailualalla oli totuttu hoitamaan neuvottelua vaativat asiat niin henkilökunnan kuin asiakkaiden kanssa kasvotusten. Koronaepidemian siirtäessä ihmiset koteihinsa joko etätöihin tai lomautukseen, ei kasvokkain neuvottelu ollut enää mahdollista. Videoneuvottelut vaativat uuden, myöhemmin hyväksi havaitun kommunikointitavan opettelua. Erityisen haasteellista tämän toimintatavan opettelu oli ravintolahenkilökunnalle, mutta myös asiakkaita oli koronakriisin alkuvaiheissa vaikeaa saada videoneuvotteluihin.

H12: Asiakkaiden kanssa lähdettiin neuvottelemaan uusista toimintatavoista ja tietysti hinnoista. Ja vuokrasta ja kaikesta. Niin tämmöisessä asiakkuustyöskentelyssä, niin itse ainakin tein sen virheen, että kun tuntui, että päivän työtunnit ei riitä ja sitten iltasin teit niitä töitä. Niin liikaa lähti siihen, että sitä neuvottelua tehtiin sähköpostitse. Haasteellista oikeastaan kahdesta syystä: siinä ei synny vuorovaikutusta ja neuvottelutilannetta varsinaisesti ja sitten toisaalta silloin, kun ollaan vaikeiden asioiden äärellä, jotta se yhteistyö toimii tämmöisessä kriisitilanteessa hyvin, niin se vaan vaatii sitä kasvokkain keskustelua. Ja jos voisin tehdä toisin tai jos voisin korjata sen, niin olisin heti lähtenyt siihen, mutta pitää muistaa että asiakkaillekin Teamsin välityksellä kokoukset oli tosi vieraita. Että aina et saanutkaan asiakasta Teamsiin, vaikka olisit halunnut... sen olisin kyllä tehnyt toisin, että tavalla tai toisella olisi pitänyt päästä kasvotusten keskustelemaan niistä asioista, se olisi helpottanut niitä tilanteita. Helpottanut, että asiat olisi varmasti saatu nopeammin ratkaistua, mutta olisi myös helpottanut tavallaan sitä jatkoyhteistyötä.

Toisessa haastattelukatkelmassa haastateltava kuvaa tilannetta, jossa liian varovaiset YT-neuvottelut johtivat uusiin YT-neuvotteluihin ja henkilöstön irtisanomisiin vain muutaman kuukauden jälkeen edellisistä YT-neuvotteluista. H13:n tarinasta käy esille koronaepidemian vaikutusten merkitys sopimusruokailualan yrityksille ja työntekijöille kaikessa kaameudessaan. Osa organisaatioista selvisi mittavilla, lähes koko henkilöstöä koskevilla, lomautuksilla, mutta osa organisaatioista joutui lisäksi irtisanomaan merkittävän osan henkilöstöään. H13 syyttää itseään tästä henkilöstöä kohdanneesta epävarmuusajan pitkittymisestä.

H13: Me ollaan kaks kertaa käyty YT:t ravintolakentässä ja tuota irtisanottu satoja ihmisiä. Meillä on tällä hetkelläkin yli 1.000 ihmistä lomautettuna. Ja tuota toimihenkilöjoukossa me ollaan käyty kaks kertaa YT:t. Ennen kuin tämä korona alkoi meitä oli 160. Nyt on 80. Ihan joka ikisestä toiminnasta suunnilleen puolet on lähtenyt. Ja kaikki on hyviä ihmisiä ja kaikki oli ollut. 5 vuodesta 20 vuoteen talossa... mä yritin perusteella, että meidän pitää tehdä iso leikkaukset... niin mä olin heikko. Mä en pystynyt niin kuin puskemaan ja sanomaan, pistää nyrkkiä pöytään, että hei ei riitä kaikkeen pitää laittaa puolet. Me päätettiin YT:t viime elokuussa ja me käynnistettiin ne uudelleen tammikuussa. Muutama kuukausi välissä. Ja tilannehan sit niinku sen kesän jälkeen, kun näytti paremmalta, niin sehän sitten kuitenkin muuttui huonommaksi. Ja se oli yks mun suurimpia epäonnistumisia tässä työssä.

### 4.2.3 Hyväksyntä

Haastateltavat kertoivat runsaasti esimerkkejä ongelmatilanteista, joissa ratkaisuun oli joku muu kuin haastateltava. Näissä tilanteissa haastateltava puhui usein organisaatiosta samalla ”me”, mikäli ratkaisu on haastateltavan mielestä eettisesti oikea. Seuraavana on kaksi esimerkkiä ryhmästä *hyväksyntä*. Ensimmäisessä esimerkissä H4 kuvaa kriisin positiivisia puolia, kuten mahdollisuutta uudistumiseen ja innovointiin.

H4: ... toi korona on myöskin niinku opettanut semmoisen innovatiivisuuteen. Että pystytään tekemään niinku nopeita ratkaisuja, kokeiluja ja parempi kun kokeilee joutain, kun ei tee mitään...

Toisessa esimerkissä H10 kuvaa organisaation jäsenten halukkuutta lähteä mukaan tekemään uudistuksia. Ilman koronaepidemian mukanaan tuomaa kriisiä muutosten tekeminen olisi hänen mielestään ollut huomattavasti vaikeampaa. H10 myös kuvaa organisaatiossa tehtyjen toimenpiteiden varmistavan yrityksen toiminnan jatkuvuutta tulevaisuudessa. Tämä teema toistui haastattelukertomuksissa.

H10: ... tämä oli minulle (uusi juuri aloittanut johtaja) siinä mielessä onnenpotku, että nyt ravistellaan ja sydänjuuriaan myöten kaikkea mahdollista. Päästään niinku rakentaa uudestaan ihan alusta, että se muutostyö olisi ollut huomattavasti paljon hankalampaa... me ollaan päästy tekemään paljon erilaisia asioita ja siihen ihmiset on lähtenyt mukaan. Nythän me vaan varmennetaan se, että meillä on ne toimipaikat, työpaikat ja meidän bisnes jatkuu ja kaikki on valmiita tekemään tai suurin osa valmiit tekemään sen eteen ja se tarkoittaa luopumista monestakin asiasta ja nimenomaan niistä tutuista toimintamalleista

Kolmannessa esimerkissä H13 kertoo tapahtuneesta digiloikasta ja miten helposti muutos tapahtui koronakriisin aikana. Digiloikan seurauksena viestintä organisaatiossa on tehokkaampaa ja suoraa johdon ja ravintolapäälliköiden välillä, kun aiemmin tieto vyörytettiin organisaatiossa useiden esimiestasojen kautta kokouksissa.

H13: No ehdottomasti digiloikka on positiivinen. Käsittämättömän helposti ollut otettavissa jopa tämmöisellä ravintola-alalla, joka on niin konkreettinen ala ja niinku ihmislähtöinen ja niin läsnä oleva. Niin se mikä on positiivista, niin esimerkiksi meillä on nyt niinku paljon suurempi yhteys suoraan sinne ravintolapäälliköihin, koska kaikilla on läppäri. Ja kaikilla on netit ja koneet, systeemit ja niin edelleen ja tieto kulkee suoraan.

### 4.2.4 Muiden syyttely

Haastatteluissa tuli esille myös useita tilanteita, joissa haastateltu koki organisaatiossa tehdyn eettisesti väärän ratkaisun. Alla kolme esimerkkiä ryhmästä *muiden syyttely*. Ensimmäisessä esimerkissä H11 kuvaa organisaation paniikinomaista reagointia koronakriisiin heti epidemian alkuvaiheessa. Useampi haastateltu kuvasti koronaepidemian alkuvaiheessa organisaatioissa toteutetun toimenpiteitä

paniikissa ja kertomuksissa toistui ”paniikkinappula”, jota organisaatioissa painettiin koronaepidemian aiheuttaman kriisin vuoksi.

H11: Et sit hirveä niinku paniikkinappula, niinku yrityksessä oli tapana toimia. Niin paniikkinappula pohjaan ja sitten yhtään niinku enempää ajattelematta, niin sitten kaikki samaan tuuttiin. Ja hirveellä kiireellä kaikki ravintolat kiinni, vaikka meillä oli ihmiset ja meidän piti maksaa niille palkkaa. Niin mä en ihan ymmärtänyt sitäkään, mutta kun mä olin itse siellä talvilomalla, niin pakkohan mun oli siinä roikkua niinku mukana ja olla ja auttaa... mut se oli musta niinku vähän tyhmää, että siinä mentiin silleen tyypilliseen tapaan, että paniikkinappula pohjaan ja hirveä paniikki ja kaikki kuppilat sitten kiinni, vaikka varmaan oltais voitu jotain. Niin kuin tehdä siellä järkevääkin ja myydä jotain annoksiin mukaan tai niinku jotain siellä kohteissa sitten.

Toinen esimerkki muiden syyttelystä liittyy irtisanomisiin. Organisaatiossa oli päädytty irtisanomaan ravintolahenkilöstöä jatkuvien lomautusten sijaan. H7 kuvaa kertomuksessaan tätä tilannetta ja pohtii, minkälaisia vaikutuksia toimenpiteellä on tulevaisuuden työnantajakuva kannalta. Lomautusten ja irtisanomisten vaikutukset työnantajakuvaan sekä alan kiinnostavuuteen tulevaisuudessa työntekijöiden ja opiskelijoiden osalta olivat usein kertomuksissa esille tulleita asioita.

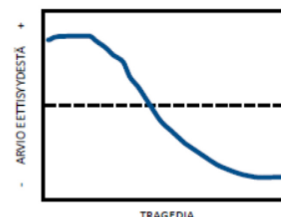
H7: ... ravintolahenkilökuntaa irtisanottiin jo aikaisemmin kertaalleen aika isosti ja nyt sitten uudestaan tänä keväänä. Ja se vähän mietityttää niinku eettisesti, että kun periaatteessa kukaan ei tiedä varmuudella mikä se tuleva normaali on. Meneekö se ihan oikein? Mutta sitä ei niinku tiedä. No vaihtoehtoina olisi ollut lomautusten jatkaminen. Ravintolahenkilöstö tietysti osa on ollut tosi pitkään lomautettuna ja osa lähtenyt jo toisille aloillekin, koska on lomautukset jatkunut pitkään, mutta. Kyllä mun mielestä sen olisi voinut antaa sen mahdollisuuden jäädä odottamaan sitä normaalia aikaa ja sitten katsoa...

### 4.3 Tarinat

Esittelen seuraavaksi neljä uutta haastatteluaineiston pohjalta muodostamaani kertomusta, joissa pyrin tuomaan esiin aineiston keskeyttävät teemat. Haastatteluaineistosta löytämäni juonimuodot ovat tragedia, komediaromanssi, onnellinen loppu ja romanttinen tarina (Gergen, ym. 1988). Juonikäyrien muotoon vaikuttaa kertojan arvio päätöksenteon eettisyydestä. Olen nimennyt kertomukset niitä kuvaavilla nimillä. Pyrin löytämään kertomuksista vastauksia tutkimuskysymyksiini eli *minkälaisia eettisiä ongelmia haastateltavien kertomuksissa ilmenee ja minkälaisia eettisiä päätöksentekotilanteita haastateltujen kertomuksissa nousee esiin*. Olen kerännyt nämä huomiot kertomusten jälkeen lukuun 4.5 Yhteenveto tarinoista. Lisäksi pyrin tutkimuksen avulla tunnistamaan kriisin aikana käytettyjä eettisen päätöksenteon strategioita, tunnistetut strategiat käsittelemäni luvussa 5 johtopäätökset.

### 4.3.1 Eikä yksikään pelastunut

Osa kertomuksista oli todella traagisia ja lohduttomia. Osa haastatelluista liikutui kertomuksen aikana ja tunnelataus välittyi myös minulle kuulijana. Lukiesani kertomuksia yhä uudelleen minulle tuli mieleen Agatha Christien klassikkoteos *"Eikä yksikään pelastunut"*, jossa kymmenen henkilöä houkuteltiin saarelle, jossa heidät murhattiin yksitellen mitä mielikuvituksellisimmilla tavoilla. Alussa henkilöt olivat onnellisia päästessään luksuslomalle, mutta vähitellen jokaiselle selvisi, että kukaan ei pääse pois saaresta elävänä. Kirjan juoni on tragedia aivan kuten tämä haastattelukertomuksista muodostamani tarina. Toki aineistoni kertomuksissa kukaan ei kuole. Mutta useampi haastateltu oli koronaepidemian aikana vaihtanut alaa, pitkäaikaista työnantajaa tai ollut pitkään lomautettuna. Osa oli joutunut itse irtisanotuksi. Tarinan juonikäyrä on regressiivinen ja se sisältää onnettomia tapahtumia, eettisiä ongelmia sekä kertojien epäeettisiksi arvioimia päätöksiä, toinen toisensa jälkeen. *"Eikä yksikään pelastunut"* -tarina kuvaa nimenomaan alalla työskentelevien ihmisten kohtaloita koronakriisin aikana.



Tarina alkaa H1:n kuvauksella siitä, millaisena koronaepidemian aika on hänelle itselleen näyttänyt. H1 ei näe tilanteessa mitään positiivista. Hän kuvaa organisaation ohjeistusta henkilöstön irtisanomisten osalta sekä työntekijöiden siirtymistä muualle töihin. Osassa yrityksistä henkilöstövähennykset toteutettiin niissä yksiköissä, joiden toiminta oli pysähdyksissä tai vähentynyt. Osa kertoi pyrkineensä tasapuolisuuteen esimerkiksi kierrättämällä henkilöstöä toimipisteiden välillä ja osa pyrki keskustelujen avulla selvittämään, kuka työntekijöistä tarvitsi työtä eniten. Yksi kertomuksissa toistunut päätöksentekotilanne olikin, millä perusteella lomautettavat ja irtisanottavat työntekijät valittiin.

H1: Ei mitään positiivista niin sanotusti, että semmoista negatiivista. Että tässä jouduttiin niinku irtisanomaan ihmisiä, ja tietenkin kun sä et irtisanomistilanteissa voi vaihtaa niinku naamaa naamaan, vaan että jos sulla on joku hyvä ihminen siinä, niin ja jos ei siellä (asiakasyrityksessä) nyt ole toimintaa, niin sä joudut sen hyvän ihmisen sitten mahdollisesti irtisanomaan. Että aika kovia juttuja. Puhumattakaan siitä, että tietenkin sitten myös henkilöstö on hakeutunut muualle töihin.

Tulevaisuuden epävarmuus, mahdottomuus suunnitella toimintaa ja koronakriisin pitkittyminen toistuivat kertomuksissa. Kriisin alkuvaiheessa kuviteltiin tilanteen normalisoituvan nopeasti, mutta se jatkuikin kuukaudesta toiseen. Tämä epävarmuus kuormitti kertojia ja vaikutti negatiivisesti työyhteisöjen jaksamiseen.

H8: Negatiiviset kokemukset on selkeästi päällimmäisenä. Semmoista yleistä epävarmuutta ja semmoista niinku et eletään oman jaksamisen ja kärsivällisyyden niinku äärrirajoilla tavallaan. Ei se ehkä ensimmäinen muutama kuukausi ollut vielä semmoista. Että menee silleen omaan painollaan, että kohta tämä on ohi. Mutta sitten mitä pidemmälle tämä on venynyt, niin sitä enemmän kuormittavaksi sekä itselle että varmasti niinku työyhteisölle tää on käynyt.



Tarinan keskivaiheella juonikäyrä jatkaa regressiivistä suuntaansa. Organisaatioiden selviämiskamppailussa työntekijöitä lomautetaan ja irtisanotaan. H11 kertoo, että organisaatiossa toteutettiin lisäksi aiemman suunnitelman mukaisesti organisaatiouudistus, jossa myös kertoja itse joutui hakemaan uutta työtehtävää, jota hän ei lopulta saanut. Kyseisessä yrityksessä uusi organisaatio rakennettiin epävarmassa tilanteessa, jolloin ei ollut tietoa, mikä tulevan organisaation tarve on. H11 kertoo myöskin, että uusi organisaatio jouduttiin myöhemmin koronakriisin aikana purkamaan ja irtisanomaan siihen nimettyjä henkilöitä.

H11: ... sitten just se vielä, että ei riittänyt tämä covid, vaan sitten tosiaan siellä oli siinä se uudelleen organisoituminen ja siinä sai lähteä niinku oliko se parisataa henkeä, kun yhteensä irtisanottiin. Niin tuntui jo ihan niinku epäinhimilliseltä, että olisiko se pitänyt jotenkin laittaa holdin... Siinä oli sellainen, että kun meitäkin oli niinku aluepäällikköjä, että oliko meitä kahdeksan, niin aluepäällikön tehtävä lopetettiin niinku kokonaan ja sitten tuli tämmöiset contract portfolio managerit tilalle, oliko se vaan viisi peräti... miten se oli henkisesti niinku ihan hirveän raskasta... suurin osa näistä entisistä managereista sai niinku kenkää ja, että se tavallaan yhdistettiin se site manageri- ja aluepäällikkötasot. Sehän olisi ollut paljon järkevämpää (toteuttaa organisaatiouudistus myöhemmin), koska ne olisi saanut mietittyä sen organisaation silloin niinku sitten sen uuden normaalin mukaisesti... tänä päivänä sieltä on lähtenyt vaikka kuinka paljon niitä site managereita ja näitä kaikkia on irtisanottu lisää, niin tuota jotenkin itsestä tuntuu, että se olisi ollut järkevämpää varmaan ja niinku eettisesti kans. Mukavampi, että sitten tavallaan kaikki olisi ollut siinä niinku samassa veneessä ja sitten sen olisi ymmärtänyt vielä varmasti ihan jokainen paljon niinku paremmin tavallaan, että on nyt tämä meidän uusi normaali. Saanut vähän semmoista, niinku ehkä sopeutumisia...

Kertomuksissa henkilöstön irtisanomisista kerrottiin myös hyvin lyhyesti, toteavasti ja jopa sivulauseessa, kuten H11 edellisessä sitaatissa, vaikka puhuttiin satojen ihmisten irtisanomisista. Seuraavassa sitaatissa H11 kertoo organisaatiossa toteutetusta ensimmäisestä irtisanomiskierroksesta, jossa irtisanottiin 300 työntekijää. Rhodes, ym. (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaation muutostilanteissa, joihin liittyi toiminnan supistamista ja henkilöstön vähentämistä, organisaatio kuvattiin olosuhteiden uhrin roolin ja vääjämättömien irtisanomiskierrosten toteuttajaksi ilman muuta vaihtoehtoa. Näin yhteinen tarina kavensi epäeettisiksi koettuja tilanteita ja oikeutti yhä uudelleen toteutetut työntekijöiden irtisanomiskierrokset. Tutkimukseni haastattelukertomuksia yhdistää vaihtoehtojen puute ja lomautusten ja irtisanomisten vääjämättömyys. H5:n kysymys kuvastaa valinnan vaikeutta, kenet valitsee, kun kaikki vaihtoehdot ovat huonoja.

H1: ... kun irtisanomisii sitten tuli, niin kesällä, kun oli se ensimmäinen ravintolahenkilöstön pumpsi, olikohan se noin kolmisen sataa irtisanottua vai oliko se kolme ja puolisataa....

H5: Kenet sä valitset niinku tämmöisessä tilanteessa?

H4 kuvaa tilannetta, joka muuttui vain koko ajan huonommaksi. Toimintaa jouduttiin ajamaan alas sulkemalla ravintoloita ja lomauttamaan ravintolahenkilökunnan lisäksi myös toimihenkilöitä.

H4: ... kuitenkin kesän aikana koko ajan meni niinku huonompaan suuntaan ja tehtiin isoja päätöksiä niin kuin juuri ravintoloita ruvettiin sulkemaan ja toimihenkilöitä lomauttamaan...

H11 kertoo omakohtaisesta kokemuksestaan. Hänen työtehtävänsä lakkautettiin organisaatiouudistuksessa, hän hakee uutta työtehtävää ja työskentelee samanaikaisesti kotonaan etätöissä. Hän ei saa tehtävää, eikä hänelle kerrota perusteluja, miksi hän ei saanut tehtävää. Koko prosessin ajan haastateltu kokee viestinnän olleen olematonta ja päätöksen perusteluiden ontuvia tai päätöksiä ei lainkaan perusteltu. Olen ottanut tämän tapahtuman mukaan tarinaan, koska se on yksi harvoja haastatteluissa kerrottuja omakohtaisia irtisanomiskokemuksia ja kertomus alleviivaa jatkuvan ja avoimen viestinnän merkitystä muutostilanteissa.

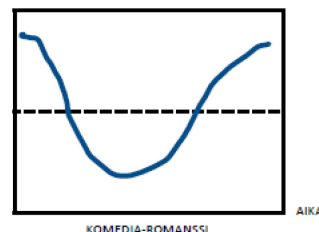
H11: ... miten sekini (uusien tehtävien haku) niinku hoidettiin, että et niinku on just joku 30 minuuttia Teams-haastattelu, jossa haastatellaan ja sitten se päättyy siihen. Sitten odottelet silleen niinku kaks kuukautta, että mistään ei kuulu yhtään mitään ja sitten tulee joku seuraava palaveri, jossa sitten niinku et tavallaan on jotkut kriteerit johonkin tehtävään, että haemme tällaista kehittämishaluista, kehittymiskyvyistä, myyntihenkistä ja empaattista... sitten tulee puhelu silleen, että no hei (H1), me on nyt saatu päätökseen tämä meidän niinku hakuprosessi. Haimme tässä tällaista ja tällaista ja tällaista ihmistä. Sitten olet ihan silleen niin okei. Omasta mielestäni olen juuri tuollainen, kuten kuvailette kaikilta osin. Niin et tullut valituksi. Olisi ihan kiva kuulla, että mitä noista kriteereistä en teidän mielestä niinku täyttänyt. Niin tähän päivään mennessä en ole saanut tietää, että mikähän se mahtoi olla.

*"Eikä yksikään pelastunut"* -kertomuksen lopussa H11 kertoo, minkälaisena hän itse koki kohtelunsa organisaatiossa. Hän hyväksyy sen, että hän ei tullut valituksi tehtävään, mutta kokee tulleensa kohdelluksi erittäin epäeettisesti. Mikäli organisaatiossa olisi hoidettu viestintä avoimesti, varmistettu tiedonkulku, huolehdittu vuorovaikutuksesta sekä toteutettu kriisin aikana sydämellistä henkilöjohtamista ottamalla suurempi vastuu työntekijöistä (He, ym. 2020; Kraus, ym. 2020; Runfola, ym. 2021), olisi H11:n pettymys organisaatioon ja työnantajakuvan muuttuminen negatiiviseksi voitu välttää.

H11: Mä sanoin ihan suoraan, että et mä oon kyllä todella niinku pettynyt, että mä olen tässä firmassa niinku näin kauan aikaa (19 vuotta) ollut, että mä ymmärrän, että minua ei valittu, mutta minä haluan oikeasti tietää, että mihinkä takia. Että kyllähän ihmisellä on niinku oikeus tietää, ja toivoisin, että minuakin kohdeltaisiin niinku inhimillisesti. Kyllä mä olin niinku niin pöyristynyt. No kyllä niin mä sanoinkin, että kyllä te olette tehokkaita emäntiä, että äärimmäisen sitoutuneesta henkilöstä saitte kyllä todella nopeasti tuota noin niin karistettua kaiken sitoutumisen.

### 4.3.2 Kaikki ei mennyt niin kuin Strömsössä

Usea haastattelukertomus muistutti juoneltaan komediaromanssia, jossa vaikeudet voitetaan. Komediaromanssia voidaan kutsua myös sankaritarinaksi (Hänninen 2018). Olen nimennyt tämä tarinan ”*Kaikki ei mennyt niin kuin Strömsössä*”, joka kuvastaa sitä, miten tosielämässä hyvätkin aiheet voivat karahdtaa kiville. Sanonta tuli esille myös useammassa haastateltavien kertomuksessa kuvauksena koronakriisin ajasta. Tässä tarinassa sopimusruokailualan ihmiset kuvataan kekseliäinä, innovatiivisena ja puuhakkaina. Jälkeenpäin kerrottuna kertojat kuvasivat tapahtumia, tekoja ja sattumuksia itselleen ja organisaatiolleen hyväntuulisesti naureskellen. Tarina alkaa H10:n kuvauksella sopimusruokailualasta. Alalla oli totuttu vakiintuneeseen ja ennustettavaan toimintaan. Koronaepidemian myötä tilanteet muuttuivat pikaisesti, ja tämä uusi tilanne vaati johdolta nopeaa reagoitakykyä ja päätösten tekoa puutteellisen tiedon pohjalta. Tarinan juoni alkaa siis onnellisesta tilanteesta ja kääntyy regressiiviselle käyrälle koronaepidemian vaikutuksesta.



H10: ... miten se on vaatinut meiltä kaikilta äärimmäisen nopeaa reagoitakykyä, etenkin tällaisella alalla, joka on hyvin vakiintunutta jo pitkään ollut. Meillä on tietyt asiakkaat ja aika pitkälle ennustettavissa asiakasmäärät. Meillä on vakiintuneet työsopimukset, työajat, toimintamallit ja ateriakokonaisuudet. Niin siihenhän tällainen kriisi on tehnyt aikamoisen loven haukannut. Että sitten onkin tarve reagoida nopeasti niihin muuttuviin tilanteisiin ja tehdä päätöksiä tosi vaillinaisella tiedolla.

Seuraavaksi tässä tarinassa kuvataan organisaatioissa tehtyjä toimenpiteitä, joiden avulla yritettiin sopeutua uuteen tilanteeseen, keksittiin uusia liiketoimintamalleja sekä mietittiin, mitä pitäisi tehdä asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuuden varmistamiseksi. H4:n kertomus sisältää monia erilaisia kokeiluja ja nopeasti tehtyjä muutoksia. Kaikki kokeilut eivät ehkä olleet loppuun asti harkittuja eivätkä taloudellisesti kannattavia.

H4: Tehtiin paniikki ratkaisuja ja kukaan ei ajatellut, että mitä se tulee maksaa... eikä ollut mitään ohjeistusta myöskään niinku viranomaisilta, että mikä on se turvallisuus. Mitä sillä turvallisuudella tarkoitetaan? Sitten ruvettiin pakkaamaan ruokaa yhtäkkiä tai tuli semmoinen päätös, ettei buffet-ruokaa saa enää tarjota. Ja sitten siihen piti tehdä yhtäkkiä pakkaukset ja kaikki kustannukset nousi niinku älyttömästi siitä... pidettiin kaikkia ravintoloita auki, ennen kuin niinku ymmärrettiin se, että OK, kaikkia ravintoloita ei kannata pitää auki... tehtiin erilaisia tällaisia kuljetusratkaisuja, hankittiin autoja ... ja sitten meillä jäi tuotteita hirveästi varastoon yhtäkkiä... sitten avattiin kauppvoja ja tehtiin siellä niinku myyntiä. Sitten henkilökunta sai hakea niitä tosi ja tosi edullisesti, mutta sitten se oli niinku tosi outoja tuotteita majoneesia tai jotain katkarapuja.

H12 kertoo, kuinka organisaatiossa päätettiin hankkia suojaimia kalliilla hinnalla. Tämän esimerkin pohdinta kuvastaa hyvin haastattelukertomuksissa toistunutta

kertomusta siitä, miten päätöksiä jouduttiin tekemään puutteellisen tiedon avulla.

H12: Mietittiin suojain asioita ja kaikkia, niin eihän siitä tullut silloin heti tietoa ja ohjeita tuli niin harvakseltaan ja suojaimet oli hurjan kalliita. Silloin alkuun, jos mietitään noita maskejakin. Niitten hinnathan on ihan niin kuin todella edullisia nyt, mutta nehan oli hurjan kalliita ja niitten riittävyys oli heikko. Niin mietittiin niitäkin, että tilaanko varastoon vai ei, että loppuuko ne kesken, että tuleeko meillä tilanne, että niitä pitää käyttää ja niitä ei ole mistään saatavilla. Että ostetaanko nyt varastoon, kun niitä on saatavilla, vaikka ovat kalliita. No, ostettiin jonkun verran varastoon, vaikka ei olisi siinä kohtaa tarvinnut.

Henkilökunnan lomautuksiin ja irtisanomisiin liittyi myös erilaisia sattumuksia. H1:n tarinassa esimies miettii irtisanomistilanteessa, mistä saadaan irtisanotulle henkilöstölle riittävästi yrityksen läksiäislahjoja.

H1: ...kun irtisanomisii sitten tuli kesällä... yksi (esimies) miettii siellä, että tota mä en ainakaan voi irtisanoa omalta alueeltaan ketään, kun ei minulla ole niitä lautasia, joita annetaan sitten, kun työntekijä lähtee. Kun et mennään niinku ihan semmoisella konkretian tasolle, että ja minä en ainakaan sitten lähde mitään lautasta viemään sinne enää sitten myöhemmin, että kun mä oon nyt kerran sen irtisanomisen tehnyt...

Kertomuksissa toistui kuvaus työntekijöiden taloudellisesta ahdingosta, jota yritettiin organisaatioiden puolelta helpottaa järjestämällä ruoka-apua lomautuksessa oleville työntekijöille. Työntekijöille vietiin ruoka-avustusta kotiin ja tarjottiin mahdollisuutta hakea ruokaa ravintoloista.

H10: Taloudellisista vaikeuksista huolimatta, me ollaan meidän ravintolaväkeä huomioitu. Viime kevällä me toteutettiin tällainen ruokakassioperaatio, missä lomautettu henkilökunta sai sitten kolmen päivän ruoat kotiin toimitettuna ja se vähän auttoi rahallista tilannetta. Ja jouluna kävin henkilökohtaisesti jokaisen luona viemässä samalla tavalla tällaisen niinku koko joulun oikein rahallisesti merkittävänkkin ruokakassin.

H4: (osa) ravintolahenkilökuntaa ei kuulunut mihinkään liittoon, koska sehän oli sellainen työ, että sä pystyt tosta noin vaan vaihtaa seuraavaan työhön... ihmisille tuli oikeasti hätä, niillä ei ollut oikein ruokaan rahaa ja sitten me tehtiin niinku sellaisia ratkaisuja, että meidän ravintoloista saa hakea sitä ruokaa...

Toisaalta haastateltavat kuvasivat positiivisena tapahtumana omalle kohdalle osuneen lomautuksen. Lomautuksen ylimääräinen vapaa-aika tarjosi haastatelluille itselleen mahdollisuuden hengähtää. Lisäksi haastatellut kertoivat saaneensa lomautuksen ansiosta aikaa omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen ja perheelle.

H6: ...meillä on tietysti kysytty vapaaehtoisia lomautukseen ja niitä on ollut yllättävän paljon... työvuosia takana paljon, samoin kuin mulla, että nyt on mahdollisuus hetki hengähtää ja on aikaa perheelle ja se raha ei loppupeleissä sitten kaikille merkitse kaikkea... olinko mä se ensimmäinen ihminen, kenet olisi kannattanut lomauttaa vai olisiko kannattanut tehdä niin, että mun työpanosta olisi voinut hyödyntää siihen työntekijöiden työhyvinvointiin ja siihen välittämiseen? Mutta olen ottanut nyt ilo irti siten siitä omasta vapaa-ajasta ja perhe elämästä ja kaikesta muusta...

Samanaikaisesti kriisin taloudelliset vaikutukset olivat erittäin merkittäviä. Jos toimintaa yritettiin pitää käynnissä, oli sen vaikutus taloudelliseen tulokseen musertava. Mutta toisaalta koettiin, että organisaatioilla oli eettinen velvollisuus tarjota palveluita pienelle jäljellä olleelle asiakaskunnalle. Tämä taloudellisten tappioiden minimoinnin ja palveluiden tarjoamisen välinen ristiriitainen kysymys toistui tarinoissa.

H10: ... kun meillä kuitenkin on rooli tarjota korkeakouluopiskelijoille Kela-tuettua ruokaa, joka on osa heidän opintotukea ja opintoetuutta ja toisaalta taas meillä on tilanteita, jolloin meillä olisi huomattavasti paljon järkevämpää olla ravintolat kiinni. Olen joutunut henkilökohtaisesti tekemään niitä päätöksiä ja pohdintoja, että mikä on meidän rooli kaupallisena toimijana, jonka perimmäinen tarkoitus on tuottaa voittoa ja varmistaa sen jatkuvuus. Niin mikä on meidän rooli niille korkeakouluopiskelijoille pitää meidän palveluja auki. Eli toisin sanoen me ollaan pidetty palvelut koko ajan auki ja se on tarkoittanut meille ehkä pikkuisen isompaa tappiota.

H3: Tulipa tehtyä ihan hirveä virhe, vaikka eettisesti toimien oikein, niin ehkä enemmän tässä kuitenkin yritystoiminnassa ajaa aina me ne taloudelliset elementit... pitää yrittää säilyttää se toiminnallinen tehokkuus... jos peilaa jälkikäteen niin kyllä siinä ehkä tämmöiset tietyt eettiset arvot ois joutanutkin romukoppaan, niin olisi voinut tehdä taloudellisesti vähän järkevämpää tulosta.

Henkilöstöön liittyvät eettiset kysymykset koettiin erittäin haasteellisiksi ja ne kuormittivat johtajia. Johtaminen muuttui korona-aikana etäisemmäksi ja huoli henkilöstön hyvinvoinnista painoi. Sosiaalisen etäisyyden (Runfola, ym. 2021) mukana organisaatiot käpertyivät omaan kuoreen ja henkilöstö muuttui hiljaisemmaksi.

H12: Mikä tässä on suurena ongelmana näissä, että niinku tunnistaa, ehkä sitä oman henkilöstön hyvinvointia, koska sä et niinku pääse sitä haastelemaan sitä ilmapiiriä. Ja koska sä et voi olla varma niin silloin sä olet huolissasi. Johtaminen on muuttunut etäisemmäksi johtuen siitä, että läsnäolo on vähäisempää. Ja tuota ehkä jollakin tavalla jopa pitää tulkita ihmisiä enemmän kuin ennen. Ja tuota ihmiset ovat muuttuneet ehkä vähän niinku hiljaisemmaksi.

H13: Eettinen tuska liittyy siihen, että kyllähän tämä korona on vaikuttanut siihen, että mun niinku asiakastapaamisissa tiheys on vähentynyt. Että kaikki organisaatiot on vähän niinku kutistunut. Kaikki on mennyt sitten niinku vähän niinku enemmän siihen omaan kuoreensa.

Organisaatiot kehittivät uusia käytäntöjä viestintään ja lisäsivät digitaalisia ratkaisuja. Alussa uusi kommunikointiväylä koettiin haasteelliseksi. Laitteita ei osattu käyttää eikä videokokouksiin oltu totuttu.

H12: Rohkeimmat siellä (Teams-kokoukset henkilökunnalle) vaan avasivat suunsa. Se on ollut enemmänkin haaste, että miten se kommunikaatio toimii ja miten uskallan ottaa puheenvuoron. Kuulostaako mä ihan tyhmältä ja näytänkö mä ihan tyhmältä, jos on video päällä.

H7: Infotilaisuudessa havainnoin sen vaikeuden niinku ravintolapäällikön käyttää niitä välineitä, kun piti osallistua tämmöiseen infotilaisuuteen ja kommentoida. Niin hän oli tosi hermostunut, kun hänellä ei oikein onnistunut mikään koneella. Varmaan

niinku osalle henkilöstöä ollut riittämätön aika niin kuin opetella käyttämään näitä sähköisiä välineitä.

Alkuvaikeuksien jälkeen työntekijät, johto, asiakkaat ja yhteistyökumppanit oppivat käyttämään etäyhteysratkaisuja. Haastattelukertomuksissa toistui koronakriisin aiheuttama mahdollisuus muuttaa ja kehittää toimintatapoja. Organisaatioilla oli sen johdosta mahdollisuus oppia uutta, kokeilla, testata ja innovoida. Työn tekeminen muuttui myös tehokkaammaksi digitaalisuuden tarjoamien joustavien työskentelymahdollisuuksien vuoksi. Matkustamisen väheneminen kuvattiin tarinoissa positiiviseksi muutokseksi työskentelyn tehostumisen sekä ympäristönäkökulman vuoksi. Koronaepidemian vakiinnuttua vallitsevaksi olotilaksi alettiin myös nähdä sen positiivisia vaikutuksia.

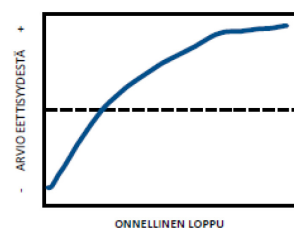
H4: Mun mielestä siinä on niinku ollut hirvittävän hyvä mahdollisuus tämmöseen digitaalisuuden kehittämiseen. Kuitenkin se oli niin iso askel, siis paljon positiivisia asioita, niinku miten hyödynnetään tämmöiset digitaaliset mahdollisuudet, ja että tulee vaikuttaa ehkä näihin ympäristöasioihin, kun ei tarvitse niin paljon matkustamista tulevaisuudessa. Et mun mielestä toi korona on myöskin niinku opettanut semmoisen innovatiivisuuteen. Että pystytään tekemään niinku nopeita ratkaisuja, kokeiluja ja tuota parempi kun kokeilee jotain kun ei tee mitään.

H12: Että kyllä me niihin on niinku keksitty ratkaisuja, että miten me pystytään sitä tekemään, että että alkuunhan sitä ei tehtykään. Mutta sitten kun me ollaan eletty tätä niin pitkä aika ja ajanjakso, niin tavallaan jossain kohtaan on pakko vaan alkaa viemään niitä projekteja eteenpäin. Me tehdään tämmöisiä ideavideotyöpajoja. Ehkä vähän hassu nimike, mutta tämän tyyppisiä niin kuin foorumeita. Me vähän niinku odotettiin, että kun me päästään kasvotusten niin sitten on helpompi. Mutta nyt kun tätä on kestänyt näin pitkään, niin me huomataan, etteihän enää voi odottaa, että meidän on pakko vaan keksiä erilaisia keinoja. Ja toi pakko on oiva työkalu niinku asioiden kehittämiseen.

H13: Etätyö on tullut tehokkaammaksi niin sen suhteen, että jos on kolmen tunnin kokous niin ennen mä olisin matkustanut Tampereelle. Niin en mä usko, että jatkossakaan kolmen tunnin kokoukseen lähetään Tampereelle, puhumattakaan päivän kokouksiin vaikka Ruotsiin. Kyllähän se on tehostanut ja tehnyt mun mielestä työtä järkevämmäksi. Ei vaan yrityksen kustannusten kannalta, vaan työajan ja semmosen niinkun oman jaksamisen kannalta.

### 4.3.3 Meidän jengi

Onnellinen loppu -tarina on päinvastainen tragedialle. Haastattelukertomuksissa koronakriisistä selviytymisessä tärkeässä roolissa oli *meidän jengi*, jolla kertojat tarkoittivat kyseisen organisaation koko henkilökuntaa. Olenkin nimennyt onnellinen loppu -tarinan "*Meidän jengi*" -tarinaksi. "*Eikä yksikään pelastunut*" -tragediakertomuksessa tapahtumat ikään kuin vyöryivät organisaatioiden yli, eikä kertojilla ollut mahdollisuutta puuttua tapahtumien kulkuun. "*Meidän jengi*" -tarinan kertoja on puolestaan tapahtumien keskellä aktiivinen toimija, joka ratkaisee esiin tulevia ongelmia. "*Meidän jengi*" -tarina alkaa aivan pohjalta, kun organisaation lähes



koko toiminta on pysähdyksissä ja henkilökunta lomautettuna. Tämän tarinan alkuasetelmaa kuvattiin yleensä yhtäkkiä tapahtuneeksi kriisiksi, joka muutti koko toimintaympäristön, ja jossa kaikki tuttu muuttui tuntemattomaksi ja mahdottomaksi ennustaa. H4 kuvaa koronakriisin alkuaikaa ja minkälaisia käytännön kysymyksiä ravintoloissa jouduttiin ratkaisemaan turvallisuuteen liittyvien huolien vuoksi. H9:n kertoma esimerkki antaa todellisen mittasuhteen toiminnan alasajon rajuudesta sekä lomautusten määrästä.

H4: On ollut kauhea kriisi. Siis ei pelkästään yrityksille, vaan myöskin meidän asiakkaille ja kuluttajille, että kun kaikki piti niinku luoda uudestaan. Ja sitten juuri se pelko siitä, että kun sinä tulet ravintolaan sairastut covidiin. Niin kaikki asiat on pitänyt niinku yhdessä yössä muuttaa. Jouduttiin niinku kaikki ohjeistukset tekee ja miten ruuat esille ja miten tuolit on laitettu ja onko tuoleja vai mitä. Ja tuo ruoka policy...

H9: ... kun meitä oli yli 300 ihmistä töissä (ennen koronaa), niin vähiten meitä oli 14 ja sitten koko tämän niin kuin 12 tai 13 kuukauden aikana meillä on ollut lomautuksia päällä koko ajan.

Kertomuksissa toistui kertojan oma pohdinta siitä, kenet lomautetaan. H9 kertoo tarkemmin, minkälaista pohdintaa hän on käynyt sekä itsensä että organisaation kanssa päätöksentekotilanteessa. Ongelmana on, että taloudellisesti järkevin ratkaisu ei ole haastateltavan mielestä eettisesti paras ratkaisu.

H9: Millä sinä päätät, kuka lomautetaan ja kuka ei lomauteta? Se on aika semmonen niinkun haasteellinen dilemma... tietysti ainoa järkevyys olis miettiä, että mikä on niinkun taloudellisesti parasta. Mutta nyt taas, kun se ei ole niinku ihmisille parasta... mikä olisi taloudellisesti sekä moraalisesti parasta ja ei ole helppoa. Se on semmonen niinku (ongelma) mitä me ollaan pyöritelty.

Haastatteluissa toistui ratkaisuna lomautettujen valintaan keskustelu työntekijöiden kanssa. Näissä keskusteluissa pyrittiin toisaalta löytämään vapaaehtoisia lomautukseen ja toisaalta selvittämään, kuka tarvitsee työtä kaikista eniten. Työntekijät ja heidän yksityiselämänsä liittyvät tilanteet otettiin huomioon lomautettavia valittaessa. Tarinan juoni kääntyy tässä vaiheessa progressiiviseen, positiiviseen suuntaan.

H9: ... me ollaan haastateltu kaikkia meidän ihmisiä. Ihan yritetty selvittää, minkälainen niiden talouden tilanne on, kuka tarvitsee eniten töitä? Ja riippumatta siitä, onko niillä niinku firman paras palkka tai firmaan huonoin.

H11: Mutta että kyllä mun mielestä oikeasti niin ainoa oikea tapa on se, että otetaan ihmiset yksilöinä huomioon. Ja usein se löytyy sitten se ratkaisu sieltä, kun ihmiset pääsee niinku tavallaan mukaan ja kertoo sen oman oman mielipiteen niinku tässäkin, että hei, mä voin lähteä lomautuksen.

Progressiivinen juonimuoto jatkuu tarinan seuraavassa jaksossa. H9 kuvaa organisaation viestintää, joka on ollut kriisin aikana rehellistä ja avointa. Hän kuvaa kertomuksessaan organisaatiossa toteutettua johtamista, jossa henkilöstöä johdetaan sydämellisesti ja otetaan suurempi vastuu työntekijöistä (He, ym. 2020). H12 kuvaa koronaepidemian alkuvaiheen johtamista kriisijohtamiseksi, mutta

epidemian pitkittyessä ja tilanteen vakiintuessa organisaatioissa johtaminen muuttui korona-arjen johtamiseksi.

H9: ... ollut kriisiviestintää koko ajan, niin me ollaan yritetty olla niinku tosi rehellisiä ja avoimia ja niin kuin kerrottu juuri miten me ollaan mietitty...mä luulen, että tulee taas olemaan älyttömän kova työvoimapula, kun tämä kääntyy. Ja aina, kun on ollut rehellinen ja oikeudenmukainen, niin saa pidettyä ne hyvät, koska ei tuolla niinku rahan perässä juosta vaan arvojen...

H12: Toimenpiteet ja tekemiset oli niinku kovin erilaisia, että siellä alussa se oli hyvin pitkälti tämmöistä niinku kriisijohtamista. Kun tuota toiminta muuttuu oleellisesti. Mutta sitten, jos me mietitään vaikka sitä viime kesän jälkeistä ja tätä jaksoa, niin sitenhän se on ollut tämmöistä korona-arjen johtamista ja se ei ole enää kriisijohtamista

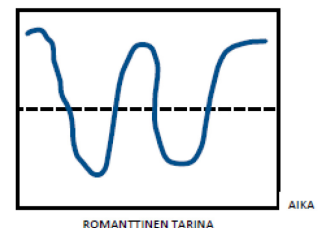
*"Meidän jengi"* -tarina päättyy onnellisesti. Kriisi ja yhteinen selviytymiskamppailu sekä avoimuus ja työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon lisäsivät työntekijöiden solidaarisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa. Säästötoimienpiteet, kuten lomautukset, ymmärrettiin paremmin ja tiimihenki parani. (Kraus, ym. 2020.) Vaikka tässä tarinassa kertoja on aktiivinen toimija, joka tekee rohkeasti tarvittavat päätökset, tarinan sankari on *"meidän jengi"* eli koko organisaation henkilöstö. Mahdollistaako tämä Kraus, ym. (2020) tutkimuksessaan havaitseman organisaation kulttuurin muutoksen, kriisin ja selviytymiskamppailun lisäämän solidaarisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisen?

H9: Mutta hirveen hyvää koko meidän jengistä. Hienoa duunia pääsääntöisesti jengi tekee ja mä uskon, että kun me tästä päästään ulos, niin me ollaan tosi vahvoja ja meillä on niinku hyvä strategia ja me saadaan nämä meidän olemassa olevat paikat tosi hyvin toimimaan ja me ollaan niinku kuumaa kamaa...valoisin silmin katson tulevaisuutta....

H11: ... semmoista ihanaa niinku solidaarisuutta kyllä sitten ja yhteen hiileen puhaltamista löytyi tosi kivasti...

#### 4.3.4 Tunteiden vuoristorata

Romanttisen tarinan juoni sisältää sekä onnellisia että onnettomia jaksoja, mutta tarina päättyy onnelliseen loppuun. Olen nimennyt tämän tarinan *Tunteiden vuoristoradaksi*, sillä se sisältää kuvausta koronakriisin aikana koetuista tunteista. Yhdessä tarinassa haastateltava kuvaa koronaepidemian aikaa omalta kohdaltaan juuri tunteiden vuoristoradaksi. Romanttinen tarina alkaa tässä onnellisesta tilanteesta, jossa H8 kuvaa organisaation hyvää yhteishenkeä sekä sitä, miten se on auttanut jaksamaan koko koronakriisin ajan.



H8: ... että jos meillä on muutenkin ollut niinku yrityksen sisällä hirveän hyvä henki, niin sitten se on niinku enemmän vielä tiivistynyt tavallaan siinä, että on niinku tsemppattu toisiamme ja se on niinku ollut ihan korvaamatonta kyllä. On jaksettu. Sitten ei



ollut mikään ongelma, jos vaikka oli pahalla mielellä keskellä yötä, niin sitten voi soittaa kaverille...

Seuraavaksi tarinassa seuraa regressiivinen juonikäännös, kun onnellinen tilanne särkyi koronaepidemian vuoksi. H8 kertoo joutuneensa itselleen aivan uuteen tilanteeseen ja lomauttamaan työntekijöitä ensimmäistä kertaa työuransa aikana. Samalla hänellä oli kuitenkin huoli myös taloudellisesta tuloksesta sekä työntekijöiden jaksamisesta. Tämä ristiriitainen tilanne toistui kertomuksissa yleisesti.

H8: ... silloin, kun pandemia alkoi, niin kukaan ei tiennyt mistään mitään... muistan sen, kun sitten yhtäkkiä niin kuin pitikin ruveta ensimmäistä kertaa koko uransa aikana niinku lomauttamaan ihmisiä. Ja miettimään sitä, että millä minimoidaan tappiot ja että miten ihmiset jaksaa tämän...

Samoin kuin H8, myös H1 ja H7 kokivat päätökset henkilöstön vähennyksistä raskaina. H1 kertoo olevansa huolissaan työntekijöiden ja heidän perheidensä selviytymisestä ja kohtalosta yleensäkin. H1 kuitenkin kertoo, ettei hänellä ollut vaihtoehtoa, hänen tuli noudattaa tilanteessa organisaation selkeitä ohjeita. H7 ei myöskään näe tilanteessa olleen muuta vaihtoehtoa. Huoli henkilöstön selviämisestä toistuu kertomuksissa, samoin halu auttaa lomautettuja työkavereita.

H1: Tommoset päätökset (irtisanomiset) on tosi raskaita... sitten moni ei ole ollut siinä liitossa. Mihin ne nyt menee? Mitä niille tapahtuu, kun niillä on pienet lapset, asuntolainat ja kaikki systeemit. Niin ja mieskin voi olla vielä samalla alalla tai sitten jossain toisella toimialalla mihinkä tämä kohdistuu... tragediaa tottakai, mutta selkeät ohjeet sain, mitä on tehtävä. Ei siinä ollut niinku varaa valita, että en mä teekään... se huoli siitä oikeasti, että mitä niille, jotka on irtisanottu, niin mitä niille kuuluu? Miten ne pärjäälee? Onko ne työllistynyt? Hakeeko ne töitä vai menikö ne opiskelemaan vai mitä? Niin mitä kukin tekee, kun kuitenkin oli niin mielettömän pitkiä työsuhteita.

H7: Henkilökunnan puolelta on se taloudellinen ahdinko, joka nousee sieltä. Pienellä palkalla, kun on kokonaan lomautettuna pitkään, niin se on niinku pohdituttanut, mutta että siihenhän ei niinku sinällään ole ratkaisua. Toisaalta siinä on hyvä, että edelleen se työpaikka on säilynyt. Mutta sitten toisaalta se tuntuu aika pahalta. Että on ollut jotain tämmöisiä ystävänäpäivätempauksia, mitä ollaan tehty. Ollaan niin muun muassa kerätty lahjakortteja ruokakauppaan konttorilla.

Epävarmassa tilanteessa työntekijät viestivät, että tärkeintä oli saada tietoa, vaikka sitten huonoja uutisia. H3:n kertomuksessa työntekijät pyytävät mitä tahansa tietoa, jotta pystyisivät suunnittelemaan tulevaisuuttaan. Myös H12:n tarinassa työntekijät toivovat enemmän yhteydenpitoa sekä viestintää, vaikka viestittävää ei olisikaan. Koronakriisin alkuvaiheessa organisaatioissa ei vielä ymmärretty viestinnän tärkeyttä, mutta tarinoissa kuvattiin yleisesti, kuinka viestintää kehitettiin ja lisättiin sekä kohdennettiin suoraan työntekijöille ilman organisaation väliportaita.

H3: Henkilökunnalta tuli palautetta, että tärkeintä on se tieto. Et olkoon se huono tai hyvä, niin kuhan sen tietää ja osaa sitten varautua ja suunnitella tulevaa.

H12: Minä ja mun organisaatio ollaan parannettu tai lisätty ihan valtavasti viestintää muutoinkin koronasta huolimatta, mutta silti mä ajattelen, että siihen alkuun... niin

siinä olisi pitänyt olla viestintää enemmän, vaikka ei ole ollut mitään viestittävää. Niin silti olisi pitänyt olla sitä yhteydenpitoa enemmän... Me viestittiin sitten kun oli viestittävä, mutta koska tuota se ikään kuin odottavan aika on niin pitkä siellä toimipaikassa.

H12:n tarinassa kuvataan vuorovaikutuksen kehittymistä koronaepidemian aikana. Alussa sosiaalinen kanssakäyminen työntekijöiden välillä loppui ja etäpalavereissa hoidettiin akuutisti hoidettavat työasiat. Ajan myötä huomattiin kuitenkin, että myös vapaampaan keskusteluun, ajatusten vaihtoon ja sosiaaliseen kanssakäymiseen tulee varata aikaa.

H12: Että koska se kaikki sosiaalinen kanssakäyminen, se mukava jutustelu työkaverien kanssa, on niin kuin se loppu. Koska alussa meillä oli vaan palavereja, jossa me käsiteltiin asioita. Ja kukaan ei enää tiennyt, että mitä toiselle kuuluu, ja kai se oli vähän semmoista. Ehkä hiukan ryppy otsassa tekemistä. Ja sit me hoksattiin, että näin me ei voida niinku pidempään jatkaa. Että meidän on pakko saada niinku sellaisia foorumeja, joissa me päästään keskustelemaan ja päästään juttelemaan mukavia. Ja tuota jokainen esimies on rakentanut oman näköisiä. Jollain se on yhteinen lounas, jollain se on aamukahvitilaisuus ja missä jutellaan vaan mukavia ja kysellään kuulumisia ja niin kun on tätä niinku rennompaa jutustelua.

Organisaatioissa ei kuitenkaan aina ymmärretty johdon tekemiä päätöksiä. Lomautukset koettiin epäreiluina, kuten H8 tarinassaan kertoo. Tarinoissa kuvattiin myös usein myös näitä työntekijöiden vastareaktioita ja johtoon kohdistettua kritiikkiä.

H8: ...mutta siis se oli yllättävän tuskasta niinku miettiä, että kuka lomautetaan ensin vai ketkä se tuntui niinku ihan kauhealta, muistan vieläkin sen. Maaliskuussa mä ilmoitin sitten, että OK että kaikki muut on nyt pois (lomautettuna). Mä oon huhtikuun (lomautettuna). Stressasin ja tuli hirveän niinku syyllinen olo. Vaikka se oli pakko. Niinku suoraan sanoen se oli vastareaktio aika vahvaakin, että tavallaan tuli semmoista niin kuin suivaantuneita kommentteja siitä, että niinku et se koettiin epäreiluna.

Loppuyhteenvetona tarinassa päästään kuitenkin eettisten päätösten osalta "voiton puolelle" ja juonimuoto kääntyy positiiviseksi. H8 kuvaa tarinassaan henkilökunnan kanssa käytyjä keskusteluja, joissa hän on pyrkinyt selvittämään työntekijöille ratkaisujensa perustelut. H12 lopettaa tarinan kuvaukseen sosiaalisen kanssakäymisen ja vertaistuen tärkeydestä henkilöstön hyvinvoinnin varmistamisessa.

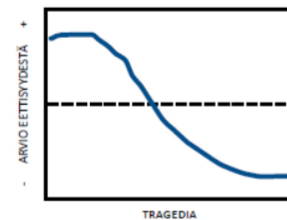
H8: Mutta sitten tavallaan se piti vaan käydä niinku jokaisen kanssa henkilökohtaisesti läpi sitten, että hei niinku kaikki ymmärretään, että missä tämä maailma menee. Tämä ei ole mikään vitsi, eikä tämä ole mikään semmoinen, että sorsitaan toista. Täytyy nyt vaan vuorotellen (olla lomautettuna). Ja sitten kun siinä piti pistää tietysti vaakakuppiin se, että kenellä on perhettä ja kuka asuu yksin ja kuka kuuluu liittoon ja kuka ei ja mistä sitä tukea saa... Mä luulen että me tehtiin kyllä ihan oikeat ratkaisut, koska kyllä me paljon pienemmällä vahingolla siitä selvittiin, kun arvioitiin niinku pahimmissa skenaarioissa.

H12: Ehkä semmoisena kiteytettynä, juuri hoksasin, että tavallaan niinku asiat hoituu asioina, oltiin me niinku kasvotusten tai ei. Ja ollaan ikään kuin niin pitkään oltu, että niin asiat hoituu kyllä, mutta oikeastaan ne suurimmat niinku haasteet ja

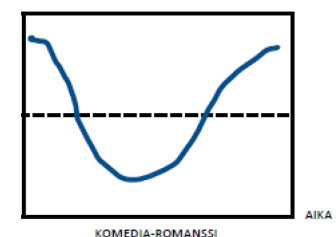
problematiikka liittyy juurikin tavallaan siihen hyvinvointiin ja tavallaan se, että kaikki tulee kuulluksi ja tavallaan siihen ehkä semmoiseen, mulla ainakin, semmoiseen huoleen niinku. Siitä, että että miten meidän ihmiset jakselee ja jaksaa ne? Onko riittävästi sitä sosiaalista kanssakäymistä ja saako ne vertaistukea ja ehkä sen tyyppiin asioihin.

#### 4.4 Yhteenveto tarinoista

Tragediassa asiat ovat ensin hyvin, mutta ne kääntyvät kertomuksen aikana huonompaan suuntaan. Se on regressiivinen kertomus, jossa etäännyttään tavoitetilasta (Gergen, ym. 1988), tässä tapauksessa ongelman eettisestä ratkaisusta. Esittelemäni esimerkkitarina tragediasta on nimeltään *”Eikä yksikään pelastunut”*. Tarina on surullinen kuvaus sopimusruokailualalla työskentelevien ihmisten kohtaloista koronakriisin aikana. Tutkimuskysymyksen osalta *Eikä yksikään pelastunut* -tarinassa kuvataan irtisanottavien ja lomautettavien henkilöiden valintaan, heille ilmoittamiseen, työntekijöiden jaksamiseen ja kuormittuneisuuteen sekä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä ongelmatilanteita. Tarinassa eettisesti oikeiksi päätöksiksi kuvataan lomautettavien henkilöiden valinnan osalta pyrkimys työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun ja työntekijöiden kierrätykseen toimipisteiden välillä, kun taas epäeettiseksi kuvataan päätös, jonka mukaisesti vähennystoimenpiteet kohdistetaan siihen toimipisteeseen, jonka toiminta vähenee. Lisäksi lomautettavien valinnan osalta eettiseksi toimintatavaksi kuvataan henkilökohtainen keskustelu työntekijöiden kanssa ja pyrkimys selvittää, kuka tarvitsee työtä henkilökohtaisen tilanteensa vuoksi kipeimmin. Epäeettiseksi toimintatavaksi kuvataan myös aiemman, ennen koronaepidemiaa, tehdyn organisaatiouudistussuunnitelman läpivienti kriisin aikana, kun tulevasta organisaation tarpeesta ei siinä vaiheessa vielä voitu tietää. Sähköpostin välityksellä käyty viestintä työntekijöiden kanssa sekä lomautettujen työntekijöiden unohtaminen lomautukseen kotiin ilman mitään viestintää sekä irtisanomisen perustelujen kertomatta jättäminen kuvattiin epäeettisiksi toimintatavoiksi.

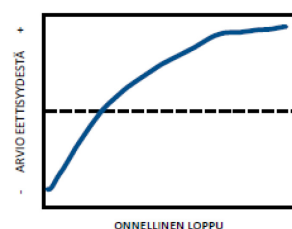


Komediaromanssi alkaa onnellisissa merkeissä. Onnea seuraa regressiivinen osuus, jolloin tilanne muuttuu onnettomaksi. Lopulta pahan voimat saadaan kukistettua, tätä kuvaa kertomuksen progressiivinen juonikäänte. (Gergen, ym. 1988.) *”Kaikki ei mennyt niin kuin Strömsössä”* -tarina sisältää erilaisten toimenpiteiden kokeiluja, onnistumisia, epäonnistumisia, rankkoja valintoja, sydämellistä huolenpitoa työntekijöistä, koomisia hetkiä, innovointia ja oppimista. Tutkimuskysymyksen osalta *”Kaikki ei mennyt niin kuin Strömsössä”* -tarinassa kuvataan palveluiden tarjoamisen ja taloudellisten tappioiden minimoinnin välistä ristiriitaa, työntekijöiden taloudelliseen ahdinkoon, digitaalisten välineiden



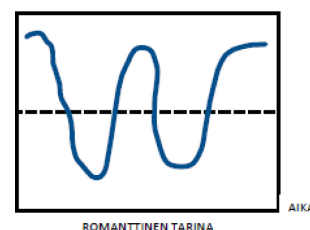
käytön opetteluun ja sosiaalisen etäisyyden aiheuttamaan eristyneisyyteen liittyviä ongelmatilanteita. Tarinassa eettisesti oikeiksi ratkaisuiksi kuvataan toiminnan jatkuvuuden ja tulevaisuuden kilpailukyvyn varmistaminen innovoimalla, kokeilemalla ja uudistamalla toimintaa, digitaalisuuden lisääminen sekä lomautettujen taloudellisen ahdingon helpottaminen tarjoamalla ruoka-apua. ”*Kaikki ei mennyt niin kuin Strömsössä*” -tarinassa esiintyvät henkilöahmot on kuvattu pääsääntöisesti positiivisessa sävyssä, eikä siinä siten esiinny juuriakaan epäeettisiä ratkaisuja. Tasapainottelu taloudellisen tappion minimoinnin ja palveluiden tarjoamisen välillä kuvataan kuitenkin konfliktiksi, jossa aina toisen osapuolen etu aiheuttaa toiselle osapuolelle tappion.

Onnellinen loppu on päinvastainen tragedialle. Siinä alun epäonni pystytään progressiivisen juonikäänteen kautta muuttamaan onnelliseksi lopuksi. (Gergen, ym. 1988.) ”*Meidän jengi*” -tarinan opetus on, että kriisin aikana avoimuus ja työntekijöiden mukaan ottaminen keskusteluun lisää solidaarisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksissä. Yhteinen selviytymiskamppailu voi jopa muuttaa yrityksen kulttuuria positiiviseen suuntaan. Tutkimuskysymysteni



osalta ”*Meidän jengi*” -tarinassa kuvataan lomautettavien henkilöiden valintaan, työntekijöiden yksityiselämään ja viestintään liittyviä ongelmatilanteita. Tarinassa eettisesti oikeiksi päätöksiksi kuvataan keskustelu työntekijöiden kanssa, vapaaehtoisten löytäminen lomautettaviksi, toiminnan jatkuvuuden ja tulevaisuuden kilpailukyvyn varmistaminen innovoimalla, kokeilemalla ja uudistamalla toimintaa, digitaalisuuden lisääminen sekä lomautettujen taloudellisen ahdingon helpottaminen tarjoamalla ruoka-apua. ”*Meidän jengi*” -tarinassa organisaatiosta puhutaan me-muodossa ja epäeettisiä ratkaisuja tarina ei sisällä.

Romanttinen tarina sisältää sekä progressiivisiä että regressiivisiä eli onnellisia ja onnettomia juonikänteitä (Gergen, ym. 1988.) Esittelemissäni romanttisessa *Tunteiden vuoristorata* -tarinassa alku on onnellinen. Vaikeuksien ja onnellisten tapahtumien jälkeen tarinassa päästää kuitenkin lopussa voiton puolelle.



Tutkimuskysymysteni osalta ”*Tunteiden vuoristorata*” -tarinassa kuvataan työntekijöiden taloudelliseen ahdinkoon, sosiaalisen etäisyyden aiheuttamaan eristyneisyyteen, työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun ja tiedon saantiin liittyviä ongelmatilanteita. Tarinassa eettisesti oikeiksi päätöksiksi kuvataan tiedonkulun varmistaminen ja viestinnän lisääminen, sosiaalisen kanssakäymisen ja epävirallisten tapaamisten säännöllinen järjestäminen henkilöstölle, henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa ja työntekijöiden henkilökohtaisen tilanteen huomiointi ratkaisuja tehdessä. Tässä tarinassa tuli myös esille vaihtoehtojen puute henkilöstöä irtisanottaessa. Tältä osin tarina tukee Rhodes, ym. (2010) tutkimusta, jossa havaittiin, että organisaation muutostilanteissa, joihin liittyi toiminnan supistamista ja henkilöstön vähentämistä, organisaatio kuvattiin olosuhteiden uhrin

roolin ja vääjäämättömien irtisanomiskierrosten toteuttajaksi ilman muuta vaihtoehtoa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on ollut tulkita sopimusruokailualan ylimmän ja keskijohdon kertomusten kautta johtamiskokemusta koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana Suomessa. Tutkimuskysymyksinä on ollut: ”Minkälaisia eettisiä ongelmia haastateltavien kertomuksissa ilmenee?” Lisäksi alakysymyksenä on esitetty: ” Minkälaisia eettisiä päätöksentekotilanteita haastateltujen kertomuksissa nousee esiin?” Tutkimuksen avulla on pyritty tunnistamaan kriisin aikana käytettyjä eettisen päätöksenteon strategioita.

### 5.1 Keskustelu eettisistä ongelmista

Eettiset ongelmat syntyvät ristiriitatilanteesta, jolloin päätöksentekijä ei tiedä oikeata toimintatapaa tai hän joutuu syystä tai toisesta itse tekemään tai havaitsee organisaatiossa tehdyn omien arvojen vastaisen ratkaisun (Bandura 1991; Huhtala, ym. 2011b; Thorne 2010). Organisaatioissa johtajien kokemat eettiset ongelmat tunnustetaan tavallisiksi ja väistämättömiksi, mutta myös monimutkaiseksi, epämiellyttäväksi ja kuormittaviksi (Hiekkataipale, ym. 2017b).

Tutkimukseni haastattelukertomuksissa esiintyi eniten työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin, kuten irtisanottavien ja lomautettavien työntekijöiden valitsemiseen sekä irtisanomisista ja lomautuksista ilmoittamiseen työntekijöille, liittyviä eettisiä ongelmia. Tämä on ymmärrettävää, sillä koronaepidemian vaikutukset raviseemialalle olivat erittäin merkittäviä ja liikevaihdon romahtamisen vuoksi alan yritykset joutuivat irtisanomaan ja lomauttamaan työntekijänsä jopa pääosin. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan työllisten määrä väheni vuonna 2020 päätoimialoittain tarkasteltuna juuri majoitus- ja ravitsemis-toiminnassa (SVT 14.3.2021). Henkilöstön vähentämisiin liittyy eettistä pohdintaa vaativia ongelmatilanteita, kuten irtisanottavien tai lomautettavien valintaan ja ilmoittamiseen sekä työntekijöiden yksityiselämän huomioimiseen liittyviä

tilanteita (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt 2011b). Lisäksi Jonesin (1991) mallin mukaisesti korkeamman intensiteetin tilanteet havaitaan helpommin eettistä pohdintaa vaativiksi. Intensiteettiin vaikuttaa seurausten laajuus ja merkittävyys, sosiaalinen konsensus oikeasta menettelytavasta, seurausten todennäköisyys, seurausten aikajänne, päätöksenteon kohteen läheisyys sekä seurausten kohteeksi joutuvien henkilöiden määrä (Jones 1991; Hiekkataipale 2018; Huhtala, ym. 2010). Henkilöstöintensiivisenä alana sopimusruokailualan yritykset joutuivat lomauttamaan ja irtisanomaan satoja ja jopa tuhansia työntekijöitä, joista monet olivat työskennelleet yrityksessä vuosikymmeniä. Haastattelukertomusten perusteella voidaan tämän perusteella olettaa, että haastateltavat kuvasivat henkilöstön lomautuksiin ja irtisanomisiin liittyviä eettisiä ongelmia myös siksi, koska ne olivat korkeamman intensiteetin tilanteita ja helpommin havaittavissa eettistä pohdintaa vaativiksi haastattelutilanteessa.

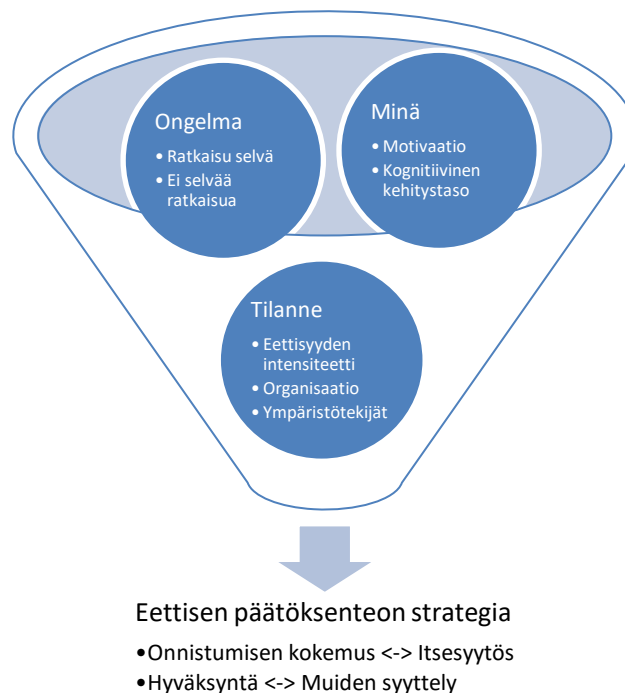
Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei yleisesti pyritä tyyppitapausten tai keskivertokertomusten määrittelyyn, on se kuitenkin mahdollista, mikäli yhteneviä havaintoja on niin paljon, että niiden voidaan katsoa edustavan ns. yleistä mielipidettä (Alasuutari 2012). Haastattelukertomusten perusteella voidaan täten todeta, että työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvät eettiset ongelmat ovat olleet tyypillisiä sopimusruokailualan yrityksissä koronaepidemian aikana ja yritysten johto on pohtinut niihin liittyviä eettisiä ongelmatilanteita. Koronaepidemian aiheuttama kriisi vaikutti merkittävästi haastateltavien kertomien eettisten ongelmien tyyppeihin ja työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvät eettiset ongelmat korostuivat tässä tutkimuksessa verrattuna aiempiin tutkimuksiin.

Lisäksi haastattelukertomuksissa esiintyi yleisesti vuorovaikutukseen, kuten tiedottamiseen, etätyöskentelyyn ja digitaalisten välineiden käytön opetteluun liittyviä eettisiä ongelmia. Myös resurssien, kuten ajan ja rahan käyttöön liittyvät ongelmat olivat hyvin edustettuina haastattelukertomuksissa. Aiemmissä tutkimuksissa havaitut eettiset ongelmat ovat liittyneet resurssien käyttöön ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen (Huhtala, ym. 2011b), oman edun tavoitteluun, vastuun pakoiluun ja piiloagendaan (Hiekkataipale, ym. 2017a). Tutkimuksessani oman edun tavoitteluun tai piiloagendaan liittyviä eettisiä ongelmia ei mainittu lainkaan. On mahdollista, että myös näitä eettisiä ongelmia on esiintynyt sopimusruokailualan organisaatioissa, mutta haastateltavat eivät kuvanneet niitä ongelmia kertomuksissaan, koska ne olivat matalamman intensiteetin tilanteita eikä niitä havaittu tai muistettu haastattelutilanteessa. Näin ollen korkeamman intensiteetin tilanteet, kuten juuri henkilöstön irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvät tilanteet, dominoivat keskustelua korkeamman intensiteettinsä vuoksi.

## 5.2 Keskustelu päätöksentekotilanteista ja strategioista

Eettistä päätöksentekoa on kuvattu yleisesti vaiheittain etenevillä prosessimalleilla (Rest 1979; Treviño 1986; Jones 1991). Näistä rationaalisista malleista poiketen March (1994) väitti eettisen päätöksenteon olevan intuitiivisen pohdinnan tulosta, jossa itse tilanne on merkityksellinen, koska se laukaisee yksilön persoonallisuuden eri puolia ja auttaa häntä valitsemaan tilanteeseen sopivat sovellettavat säännöt (March 1994).

Olen muodostanut teoriaosassa esitettyjen eettisen päätöksenteon mallien ja eettisen ongelman käsitteen pohjalta synteessinä eettisen päätöksenteon strategian valintaa kuvaavan kuvan (kuvio 13), joka on esitelty tarkemmin luvussa 2.4. Organisaatiokontekstissa tehtyä eettistä päätöksentekoa kuvataan yleensä prosessimaisesti etenevänä loogisena jatkumona, jossa samat vaiheet käydään systemaattisesti läpi. Narratiivisessa lähestymistavassa ei tavoitteena ole niinkään paljastaa yksiselitteisiä objektiivisia tosiasioita, vaan kiinnittää huomio tutkittavien kertomuksiin todellisuuden tuottajina, rakentajina ja välittäjinä (Puusa, ym. 2020). Tarinan kertoja, minä, rakentaa tarinallaan identiteettiään, jäsentää syyseuraussuhteita ja kuvaa tapahtumia suhteessa pyrkimyksiinsä. tarinat ovat myös sidoksissa ympäristöön ja vallitsevaan kulttuuriin (Puusa, ym. 2020), kuviossa 13 tätä kuvaa organisaation ja ympäristötekijöiden vaikutukset strategian



KUVIO 13: Eettisen päätöksenteon strategian valinta ja eettisyyden arviointi



valintaan. Organisaatioiden käyttäytymisen ymmärtäminen pelkillä mekaanisilla malleilla on tuskin mahdollista. Sen sijaan ihmisten johtamisen tutkimisen kannalta on tärkeää ymmärtää tarinoita, joiden pohjalta ihmiset tulkitsevat ympäristöään. (Puusa, ym. 2020.) Voidaankin ajatella, että tarina elää kuvion 13 suppilon sisällä ja ilman tarinan kuuntelua näemme vain lopputuloksen eli suppilosta alas valuneen päätöksen, emmekä ymmärrä, mitkä tekijät ovat johtaneet tämän päätöksen syntymiseen. Eettisten ongelmien ratkaisustrategiat, joissa lähestymistapa on ollut avoin, proaktiivinen ja jopa riskejä ottava, ovat aiempien tutkimusten mukaan johtaneet parempiin tuloksiin kuin välttelevät tai kieltävät strategiat (Hiekkataipale, ym. 2017b).

Olen lisännyt kuvioon 13 päätöksenteon eettisyyden arvioinnin luvussa 4.2 esittelemäni mallin mukaisesti. Mikäli henkilö kokee tehneensä eettisesti oikean päätöksen, olen nimennyt päätöksen *onnistumisen kokemukseksi*. Jos henkilö taas kokee tehneensä eettisesti väärän päätöksen, olen nimennyt ratkaisun *itsesyytökseksi*. Haastatteluissa tuli esille myös päätöksentekotilanteita, joissa päätöksentekijä oli joku muu henkilö organisaatiosta, kuten ylin johto tai kollega. Mikäli haastateltu kokee organisaatiossa tehdyn eettisesti oikean päätöksen, olen nimennyt ratkaisun *hyväksynnäksi*, kun taas tilanteissa, jolloin haastateltu ei koe päätöksen olleen eettisesti oikea, olen nimennyt päätöksen *muiden syyttelyksi*. Tämä päätöksen eettisyyden arviointi täydentää mielestäni eettisen päätöksenteon strategian valintakuvaa, sillä johtajan työssä on tärkeää arvioida tehtyjä päätöksiä ja oppia mahdollisista virheellisistä päätöksistä.

Haastattelukertomuksissa esiintyneet eettiset päätöksentekotilanteet liittyivät neljään strategiaan: vastuunotto työntekijöistä, tiedonkulun varmistaminen, yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja toimintamallien kehittäminen.

### 5.2.1 Vastuunotto työntekijöistä

Haastattelukertomuksissa esiintyi runsaasti päätöksentekotilanteita, joissa kertoja oli huolissaan työntekijöiden selviämisestä. Kertojat olivat huolissaan työntekijöiden taloudellisesta tilanteesta, mutta myös jaksamisesta ja tulevaisuudesta yleensäkin. Eettisesti oikeana strategiana pidettiin sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista (He, ym. 2020), jonka mukaisesti johto ottaa työntekijöistä vastuun ja suhtautuminen henkilöstöön on sydämellisestä. Tämän strategian mukaisina toimintamalleina kuvattiin jatkuvaa henkilökohtaista keskustelua työntekijöiden kanssa, tavoitettavissa oloa, työntekijöiden tasapuolista kohtelua ja heidän henkilökohtaisen tilanteensa huomioimista. Johto pyrki henkilökohtaisilla keskusteluilla selvittämään, kuka tarvitsi työtä henkilökohtaisen tilanteensa vuoksi eniten sekä löytämään vapaaehtoisia lomautuksiin, mutta myös toimimaan keskustelukumppanina henkisen pahoinvoinnin hetkellä. Lisäksi henkilöstölle järjestettiin taloudellista tukea esimerkiksi ruoka-apuna. Aiempien koronaepidemian aikana tehtyjen tutkimusten mukaan sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen sekä johtamistyyli, jossa yhdistyy selkeiden tehtävien ja tavoitteiden

antaminen sekä riittävän itsenäisyyden takaaminen toimivat tehtyjen tutkimusten mukaan parhaiten etätyötilanteessa (Bartsch, ym. 2021; He, ym. 2021).

### **5.2.2 Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen varmistaminen**

Haastateltavat kuvasivat kertomuksissaan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen muutosta koronaepidemian aikana. Epidemian alkuvaiheessa sekä henkilöstö että asiakkaat vetäytyivät omiin kuoriin ja vuorovaikutus lähes päättyi. Sosiaalinen etäisyys lisääntyi ja tiedonkulkua hoidettiin pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä. Pian kuitenkin havaittiin, ettei sähköposti korvaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Henkilöstölle järjestettiin laitteet ja yhteydet sekä organisaatioissa kehitettiin uusia sovelluksia suoraan ja nopeaan vuorovaikutukseen. Sekä asiakkaiden että henkilökunnan kanssa opeteltiin videokokousten käyttöä. Haastatteluissa eettisesti oikeana strategiana nousi esille tiedonkulun ja vuorovaikutuksen varmistaminen. Tämän strategian mukaisina toimintamalleina kuvattiin panostus digikyvykkyyteen järjestämällä henkilöstölle laitteet ja yhteydet, suoran ja nopean vuorovaikutuksen varmistaminen, henkilöstön rohkaiseminen ja opastaminen uusien sovelluksien käyttöön, asiakasneuvotteluiden hoitaminen videoyhteyksillä sekä sosiaalisen kanssakäymisen turvaaminen järjestämällä säännöllisesti epävirallisia tapaamisia etäyhteyksillä henkilöstön kesken. Organisaatioissa saavutettiin digitaalisiin toimintamalleihin panostamisen ansiosta aivan uudenlainen suora yhteys johdon ja työntekijöiden välillä ilman organisaation väliportaita.

### **5.2.3 Yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen**

Koronaepidemian aiheuttaman kriisin taloudelliset vaikutukset ovat olleet mursertavia sopimusruokailualan yrityksille. Liikevaihdon romahtaminen tapahtui nopeasti ja kaikista vaikein jakso kesti maaliskuusta 2020 toukokuuhun 2021 (tarkemmin luvussa 2.6). Matalakatteisena ja henkilöstöintensiivisenä alana sopimusruokailualan yritysten oli reagoitava nopeasti liikevaihdon romahtamiseen ensin lomauttamalla henkilöstöään ja myöhemmin kriisin jatkuessa myös irtisanomalla henkilöstöään. Näillä toimenpiteillä johto pyrki varmistamaan yritysten jatkuvuuden koronaepidemian jälkeisenä aikana. Haastatteluissa tuli esille myös päätöksentekotilanteita, joissa jouduttiin tasapainottelemaan taloudellisen tuloksen ja asiakkaille annettujen lupauksen välillä. Kertomuksissa tuli esille sekä ratkaisuja, joissa ravintolat suljettiin, että ratkaisuja, joissa palvelut pidettiin asiakkaiden saatavilla, vaikka taloudellinen tilanne tästä kärsikin. Molemmat ratkaisut perusteltiin kertomuksissa yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistamisella, sillä palveluiden tarjoamisella varmistettiin asiakastyytyväisyys ja ravintolanpitosopimusten säilyttäminen.

## 5.2.4 Toimintamallien kehittäminen

Kertomuksissa esiintyi paljon esimerkkejä toimintamallien kehittämisestä ja innovoinnista. Myös aiempien koronaepidemian aikana tehtyjen tutkimusten mukaan pandemian aiheuttama kriisi on tarjonnut uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia, mahdollisuuden innovointiin ja uusien ideoiden kokeiluun, mahdollisuuden yritysten toiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen sekä johtamisen kehittämiseen uudessa etätyöskentelytilanteessa. Taloudellisesti haasteelliset ajat ruokkivat yleensäkin yrittelijäisyyttä ja innovatiivisuutta. (Runfola, ym. 2021; Stewart 2021.) Kertomuksissa strateginen valinta toimintamallien kehittämiseen kuvataan erilaisina kokeiluina, toiminnan uudistamisena ja innovointina. Kertomusten mukaan organisaatioissa pystyttiin uudistamaan toimintoja kriisin aikana helpommin, kun työntekijät saatiin innolla mukaan uudistuksiin. Näillä toimenpiteillä pyrittiin organisaatioissa sekä turvaamaan toiminnan jatkuvuus taloudelliselta näkökulmalta, että vahvistamaan kilpailukykyä tulevaisuudessa.

## 5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Lähdin tässä tutkimuksessa selvittämään laadullisen haastattelututkimuksen avulla johdon kokemuksia eettisistä ongelmatilanteista koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana. Tutkimuskysymyksinä esitin: ”Minkälaisia eettisiä ongelmia haastateltavien kertomuksissa ilmenee?” ja ” Minkälaisia eettisiä päätöksentekotilanteita haastateltujen kertomuksissa nousee esiin?” Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvät eettiset ongelmat ovat olleet tyypillisiä sopimusruokailualan yrityksissä koronaepidemian aikana ja yritysten johto on pohtinut niihin liittyviä eettisiä ongelmatilanteita. Koronaepidemian aiheuttama kriisi vaikutti merkittävästi haastateltavien kertomien eettisten ongelmien tyyppeihin, ja työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvät eettiset ongelmat korostuivat tässä tutkimuksessa verrattuna aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi haastattelukertomuksissa esiintyi yleisesti vuorovaikutukseen, kuten tiedottamiseen, etätyöskentelyyn ja digitaalisten välineiden käytön opetteluun liittyviä eettisiä ongelmia. Myös resursien, kuten ajan ja rahan käyttöön liittyvät ongelmat olivat hyvin edustettuina haastattelukertomuksissa.

Lisäksi pyrin tutkimuksen avulla tunnistamaan kriisin aikana käytettyjä eettisen päätöksenteon strategioita. Päätöksentekostrategioina kertomuksissa esiintyivät vastuunotto työntekijöistä, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen varmistaminen, yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja toimintamallien kehittäminen. Myös aiemmat tutkimukset osoittavat, että koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana valituista toimintastrategioista hyviksi havaittuja ovat olleet rahoituksen, tiedonkulun ja operatiivisen toiminnan jatkuvuuden valmistaminen, liiketoiminnan mukauttaminen uuteen tilanteeseen ja digitaalisten

työkalujen hyödyntäminen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi (Kraus, ym. 2020; Runfola, ym. 2021).

Tunnistettujen ongelmien ratkaisustrategioiden välityksellä on mahdollista kerätä tietoa hyviksi havaituista käytännöistä. Tämä tieto on hyödyllistä sopimusruokailualan yritysten johtamiselle mahdollisissa tulevilla kriiseissä, mutta tietoa voidaan hyödyntää myös laajemmin organisaatioissa. Yritysten yleisenä tavoitteena on ollut koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana kriisistä selviytyminen ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Tulosten perusteella esitän, että mahdollisissa tulevilla kriisitilanteissa sekä jo ennakkoon niihin varautuessa tulisi organisaatioissa toteuttaa sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista eli ottaa vastuu työntekijöistä, varmistaa tiedonkulku ja vuorovaikutus, varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuus ja kehittää toimintamallejaan. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi sekä henkilöstön että asiakkaiden kanssa organisaatioiden tulisi panostaa digikyvykkyyteen. Johtamistyössä tiedonkulun varmistaminen ja sen monikanavaisuus sekä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Yhteisen selviytymiskamppailun tuloksena on mahdollisuus lisätä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja muuttaa yrityksen kulttuuria positiiviseen suuntaan. Tältä osin tutkimukseni tulokset vahvistavat koronaepidemian aikana tehtyjen tutkimusten tuloksia (Bartsch, ym. 2020; He, ym. 2020; Kraus, ym. 2020; Runfola, ym. 2021). Itse tilanne, tässä tutkimuksessa koronaepidemian aiheuttama kriisi, on kuitenkin merkityksellinen, sillä se laukaisee yksilön persoonallisuuden eri puolia sekä auttaa häntä valitsemaan ne säännöt, joita kyseisessä tilanteessa tulisi soveltaa (Hiekkataipale, ym. 2017b; March 1994). Tältä osin avoin keskustelu eettisistä kysymyksistä on organisaatioissa ensiarvoisen tärkeitä.

Organisaatioiden yleisenä tavoitteena on kuitenkin jatkaa toimintaansa myös kriisin jälkeen. Tällöin lomautetut työntekijät tulee saada taas takaisin töihin ja toiminnan laajentuessa palkattava uusia työntekijöitä irtisanottujen tilalle. Organisaation eettisyydellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työn tulokseen, organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa (Thorne 2010). Organisaation ja työntekijöiden yhdenmukaisilla arvoilla sekä eettisten ongelmien ratkaiseminen näiden arvojen mukaisesti on erityisen suuri merkitys työntekijäintensiivisillä toimialoilla (Thorne 2010), kuten tässä tutkimuksessa käsitellyllä sopimusruokailualalla. Ei siis ole merkitykseltä, miten kriisin aikana kohdatut eettiset ongelmat on organisaatioissa ratkaistu, kun pyritään rekrytoimaan työntekijöitä. Organisaation eettisellä päätöksenteolla on myös laajempi vaikutus työntekijöiden lisäksi sen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien hyvinvointiin (Treviño 1986).

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Haastateltavien kertomusten tulkinta narratiivisin menetelmin on lopulta aina subjektiivisten kokemusten tulkintaa. Koska narratiivista aineistoa ei voi tiivistää yksiselitteisiksi numeroiksi, aineiston jatkokäsittely tarkoittaa aina tulkintaa (Heikkinen 2018). Olen pyrkinyt vastaamaan tähän metodologiseen haasteeseen kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessini sekä ryhmittelemään havainnot ennen narratiivista analysointia useammalla eri tavalla. Toisaalta on ollut helpottavaa lukea, että narratiivitutkimuksen analyysin menetelmiä voi kukin tutkija soveltaa omaan tutkimukseensa sopivalla tavalla (Hänninen 2018).

Tutkimuksen aineistoa varten haastattelin 13 johtajaa ja päällikköä seitsemästä eri sopimusruokailualan yrityksestä Suomessa. Haastattelukertomuksissa esiintyneet eettiset ongelmat ja päätöksentekotilanteet toistuivat kertomuksissa, enkä usko, että tulos olisi tältä osin muuttunut, vaikka olisin päätenyt haastattelemaan toisia henkilöitä. Haastateltavien edustamien organisaatioiden määrä oli sopimusruokailualalla toimivien yritysten määrään nähden kattava, joten myöskään toisten organisaatioiden valitseminen olisi tuskin vaikuttanut tältä osin tulokseen. Olen kuitenkin mahdollisesti esittänyt ennako-oletukseni ja alan tuntemukseni vuoksi juuri tietynlaisia tarkentavia kysymyksiä ja nostanut kertomuksista esille tiettyjä osia. Olen tässä pro gradu -tutkielmassa esitellyt yhden tulkinnan aineistostani. Paljon jää kuitenkin vielä kertomatta.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla sopimusruokailualan johtajia ja päälliköitä huhtikuussa 2021, jolloin oltiin keskellä koronaepidemian aiheuttamaa kriisiä. Jatkotutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista seurata alan yritysten selviämistä kriisistä ja selvittää, ovatko johdon kohtaamat eettiset ongelmat erilaisia kriisin jälkeen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, onko sopimusruokailualan yrityksissä varauduttu tuleviin kriiseihin panostamalla digikyvykkyyteen. Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla sopimusruokailualan yritysten yrityskulttuuri ja onko yhteisellä selviytymiskamppailulla ollut vaikutusta yrityskulttuuriin. Vai onko selviytymiskamppailu ollut yrityksissä yhteinen? Onko henkilöstö otettu mukaan keskusteluihin myös koronaepidemian jälkeen?

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.  
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Clark, J. (1996). Hope for the best, but plan for the worst--the need for disaster planning. *Employment Relations Today*, 22(4), 41. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/trade-journals/hope-best-plan-worst-need-disaster-planning/docview/237050271/se-2?accountid=11774>
- Dean, K. L., Beggs, J. M., & Keane, T. P. (2010). Mid-level managers, organizational context, and (un)ethical encounters: JBE. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 51-69. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s10551-010-0495-0>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51(4), 327-358.
- Gergen, K. & Gergen, M. (1988). Narrative and the self as relationship. *Advances in experimental social psychology*, 17-56.
- Geva, A. (2006). A typology of moral problems in business: A framework for ethical management: JBE. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 133-147.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9072-y>
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & J Andres, C. (2020). On being warm and friendly: The effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 346-366.  
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
- Heikkinen, H. (2018). *Kerronnallinen tutkimus*. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 2*. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 170 - 187.

- Hiekkataipale, M. (2018). *Between a rock and a hard place : middle managers' ethical decision making and behaviour in the organisational context*. University of Jyväskylä.
- Hiekkataipale, M. & Lämsä, A. (2017a). (A)moral Agents in Organisations? The Significance of Ethical Organisation Culture for Middle Managers' Exercise of Moral Agency in Ethical Problems. Springer Science and Business Media LLC.
- Hiekkataipale, M. & Lämsä, A. (2017b). What Should a Manager Like Me Do in a Situation Like This? Strategies for Handling Ethical Problems from the Viewpoint of the Logic of Appropriateness. *Journal of business ethics* 145 (3), 457-479.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press 2008.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. painos) Helsinki: Tammi.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011a). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of business ethics* 101 (2), 231-247.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & organization development journal* 34 (3), 250-270.
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011b). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*. 2(9), 136-152
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A., Mauno, S., Kinnunen, U., et al. (2010). 87420-Artikkelin teksti-134316-1-10-20191114.
- Hänninen, V. (2018). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 188-208.
- Jaakola, A.-M., Vornanen, R., & Pölkki, P. (2015). Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. *Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti*, 1(2). Noudettu osoit-teesta <https://journal.fi/janus/article/view/51200>
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organisations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review* 16(2), 366-395.
- Kash, T. J. & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & organization development journal* 19 (4), 179-186.
- King III, G. (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of business ethics*, 41(3), 235-249. <https://doi.org/10.1023/A:1021200514323>

- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita Tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia Aloittelevalle Tutkijalle Tutkimuksen Teoreettisiin Lähtökohtiin Ja Analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 2018.
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five european countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26(5), 1067-1092.
- March, J.G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. NY: The Free Press.
- Metsämuuronen, Jari. (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Moynihan, D. P. (2008). Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management. *Public administration review* 68 (2), 350-365.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. 1998. Reframing Crisis Management. *The Academy of Management review* 23 (1), 59-76.
- Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. (2020) Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, 206-218.
- Rest, James R.. *Development in Judging Moral Issues*, University of Minnesota Press, 1979. *ProQuest Ebook Central*, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=345477>.
- Rhodes, C., Pullen, A., & Clegg, S. R. (2010). 'If I should fall from grace...': Stories of change and organizational ethics: JBE. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 535-551. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0116-y
- Riessman, Catherine Kohler. *Narrative Methods for the Human Sciences*. Los Angeles: SAGE Publications, 2008.
- Runde, Craig E. ; Flanagan, Tim A. 2008. Conflict competent leadership. *Leader to Leader*, Vol.2008(47), pp.46-51.
- Runfola, A., Milanesi, M., & Guercini, S. (2021). Rethinking interaction in social distancing times: Implications for business-to-business companies. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 105-115. doi:http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-05-2020-0242
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Stewart, C. (2021). Staying alive: Leadership in COVID-19 world. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(4), 86-92. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/staying-alive-leadership-covid-19-world/docview/2582835796/se-2?accountid=11774>



- Thorne, L. 2010. The Association between Ethical Conflict and Adverse Outcomes. *Journal of business ethics* 92 (2), 269-276.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Vornanen, R., Jaakola, A-M., Pölkki, P., Pohjanpalo, H., & Miettinen, J. 2012. Kriittisten palvelujen tutkimus sosiaalipalvelujen tutkimuksessa. *Hallinnon tutkimus* 31(3), 203-216.

Verkkolähteet:

- EK:n suhdannebarometri lokakuu 2020 ja lokakuu 2021. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/julkaisut-ja-raportit/>. Viitattu 30.11.2021.
- MaRa ravintoloiden myyntikehitys 18.5.2021. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/ravintola-ja-alkoholimyynti.html>. Viitattu 30.11.2021.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työ- ja elinkeinoministeriö, Työnvälitystilasto. ISSN: 17973694. 2021:01, Työllisyyskatsaus, tammikuu 2021. Helsinki: Työjaelinkeinoministeriö (viitattu 14.3.2021). Saantitapa: <https://tem.fi/tyollisyyskatsaukset1>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Palvelualojen liikevaihtokuvaaja [verkkajulkaisu]. ISSN=1799-0971. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 8.1.2022]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/plv/meta.html>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-7830. Työllisyys Ja Työttömyys 2020. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 14.3.2021]. Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/tyti/2020/13/tyti\\_2020\\_13\\_2021-03-04\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2020/13/tyti_2020_13_2021-03-04_tie_001_fi.html)
- Tilastokeskus, kansantalouden tilinpito 18.6.2020. Majoitus- ja ravintola-alan työpaikkojen määrä. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>. Viitattu 16.1.2021.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>. Viitattu 19.4.2022.
- Valtioneuvosto: Ravintolarajoitukset koronaepidemian aikana. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset/ravintolarajoitukset>. 1.3.2022. Viitattu 1.3.2022.

## LIITE 1

### HAASTATTELURUNKO

#### Taustatiedot

Ikä, koulutus (tutkintoaste), nykyinen työtehtävä ja organisaatio, lyhyt kuvaus työhistoriasta, työkokemuksen pituus yhteensä, työkokemus nykyisessä organisaatiossa, työkokemus nykyisessä työtehtävässä.

#### Yleiskysymykset

Kun muistelet koronaepidemian aikaa, mitä sinulle tulee päällimmäisenä mieleen?

Minkälaiset asiat ovat olleet vaikeita tai ongelmallisia?

Miksi koit ne vaikeita tai ongelmallisina?

Minkälaiset asiat ovat tuntuneet helpoilta? Miksi koit ne helpoiksi?

Kokonaisuutenaan, millaisena olet kokenut koronaepidemian ajan?

#### (Ongelma) Eettisesti haastava tilanne

Siirrymme seuraavaksi pohtimaan tarkemmin yksittäisiä tilanteita, jotka olet kokenut haasteellisiksi. Pyydän sinua kertomaan omin sanoin koronaepidemian aikana tapahtuneista tilanteista, joissa olet joutunut pohtimaan sitä, mikä on oikein ja joissa toimimisen oikeellisuus on askarruttanut sinua.

(Jokaiselta haastateltavalta pyritään saamaan vähintään yksi haasteellinen tilanne. Jokaisesta tilanteesta käydään alla olevat kysymykset läpi.)

#### Tilanne

Minkälainen tilanne oli kyseessä ja mitä siinä tapahtui?

Mitä teit? Miksi?

Vaikuttiko jokin aikaisempi kokemus tai tieto siihen, miten toimit tilanteessa?

Kuinka ja miksi?

Vaikuttiko muiden mielipide siihen, mitä teit? Kenen, miten, miksi?

Ketä muita henkilöitä tilanteessa oli mukana? Miten muut henkilöt toimivat?

Miksi?

Milloin ja missä tilanne tapahtui?

#### Tilanteen ratkaisu

Miten tilanne ratkesi?  
Mitkä tekijät edistivät ratkaisua? Miksi?  
Mitkä tekijät vaikeuttivat ratkaisua? Miksi?  
Miten sinä itse vaikutit ratkaisuun? Miksi?  
Ketkä muut henkilöt tai tekijät olivat osallisena ratkaisun syntymisessä? Miten ja miksi?  
Minkälaisia seurauksia uskot ratkaisulla olevan sinulle ja organisaatiollesi?  
Miksi?

### **Jos tilannetta ei ratkaistu**

Mitä tapahtui ja miksi tilanne jäi ratkaisematta?  
Mitkä tekijät estivät ratkaisun? Miksi?  
Olisiko sinulla vaikutusta siihen, ettei ratkaisua syntynyt? Miten ja miksi?  
Ketkä muut henkilöt tai tekijät olivat osallisena siihen, ettei ratkaisua syntynyt?  
Miten ja miksi?  
Minkälaisia seurauksia uskot sillä, ettei ratkaisua syntynyt, olevan sinulle ja organisaatiollesi? Miksi?

### **Seuraukset asenteissa ja toiminnassa**

Miten tapahtuma on vaikuttanut sinun asenteisiisi ja toimintaasi myöhemmin työssä ja mahdollisesti työn ulkopuolella?  
Uskotko tilanteen muuttaneen muiden osapuolien asenteita ja käyttäytymistä?  
Kuinka ja miten?  
Oliko tilanteeseen osallistuvien henkilöiden käyttäytymisessä jotain yllättävää?  
Miksi?

### **Tilanne jälkeensä katsottuna**

Miten koet tilanteen nyt?  
Minkälaisia vaikutuksia tilanteella oli sinulle, muille henkilöille, organisaatiollesi tai muille tahoille? Mitä, minkälaisia ja miksi?  
Kuinka pitkäaikaisia vaikutukset ovat arvioisi mukaan?  
Olisiko sinulla ollut muita vaihtoehtoja toimia tilanteessa? Olisiko joku muu toimintatapa ollut parempi näin jälkikäteen katsottuna? Miksi?  
Olisiko muilla henkilöillä ollut muita vaihtoehtoja toimia tilanteessa? Olisiko joku muu toimintatapa ollut parempi näin jälkikäteen katsottuna? Miksi?

### **Tutkimuksen päättäminen**

Mikäli kohtaat vastaavia tapahtumia tulevaisuudessa, mikä voisi olla mielestäsi paras tapa toimia tulevaisuudessa?  
Mikä voisi olla paras keino välttää vastaavilta tapahtumilta tulevaisuudessa?

Jäikö haastattelussamme käymättä läpi jotain asioita, jotka mielestäsi ovat tärkeitä, kun tarkastellaan johtajan kohtaamia haasteellisia tilanteita koronaepidemian aiheuttaman kriisin aikana?

Mahdolliset lisäkontaktit haastateltavaksi?