



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten kehittäminen

Väinölä, Marko

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten kehittäminen

Marko Väinölä
Turvallisuusosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2016

Marko Väinölä

Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten kehittäminen

Vuosi 2016 Sivumäärä 71

Insta Trust Oy toteuttaa asiakkaidensa kanssa kymmeniä kriisiharjoituksia vuosittain. Kriisiharjoitusten avulla pyritään kehittämään harjoittelevien tahojen kriisijohtamisen ja kriisiviestintän osaamista, tunnistamaan kehittämistä vaativia toimintamalleja ja ohjeita sekä lisäämään organisaation avainhenkilöiden motivaatiota ja tietoisuutta kriisijohtamisesta ja ennakoivaa turvallisuustyötä kohtaan. Kriisiharjoitusten kehittämisessä on osattava kuunnella asiakkaiden tarpeita ja pysyttävä mukana nopeassa tiedonvälityksen ja teknologian kehityksessä. Asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen takaa asiakastyytyvyyden pysymisen hyvällä tasolla.

Kriisijohtamista ja kriisiviestintää on käsitelty laajasti useissa tutkimuksissa sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin kriisiharjoitusten kehittämisen teoreettista perustaa, joka sisältää muun muassa organisaation turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusohjeistuksen sekä kriisitilanteen tunnistamisen organisaatiossa. Teoreettisessa perustassa käsitellään myös organisaation viestintää ja oppimista organisaatiossa. Tämän jälkeen teoriaosuudessa käsitellään vielä tarkemmin kriisijohtamista ja kriisiviestintää.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Tutkimuksen rajaus tehtiin koskemaan vain Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten kehittämistä. Haastateltavat valittiin ottaen huomioon tutkimuksen rajaus ja haastateltavien asiantuntijuus tutkimuksen aiheesta. Haastateltavat henkilöt ovat teollisuuden, viranomaistoiminnan ja oppilaitosten turvallisuus- ja kriisijohtamisen asiantuntijoita.

Tutkimuksen tuloksena syntyi useita kehityskohteita Insta Trust Oy:n tuottamille kriisiharjoituksille. Tutkimuksen tuottamat kehityskohteet liittyvät sekä koko harjoitusprosessin kehittämiseen että harjoitusten toteuttamisessa käytettävän harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan jossain määrin hyödyntää myös kriisiharjoitusten suunnittelussa, toteuttamisessa ja analysoinnissa yleisellä tasolla. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole täysin yleistettäviä, vaan niiden hyödyntämisessä on käytettävä tapauskohtaista harkintaa.

Marko Väinölä

The development of crisis exercises managed by Insta Trust Ltd

Year	2016	Pages	71
------	------	-------	----

Insta Trust Ltd executes dozens of crisis exercises each year with its customers. The objectives of the crisis exercises are to develop crisis management and crisis communication skills, identify operational models and instructions that require improvements, as well as to increase motivation and awareness of the key personnel about crisis management and proactive security work. The company has to be able to listen to its customers' needs and to keep up with the rapid development of communication and technology in the development of the crisis exercises. Customer-oriented approach ensures that customer satisfaction will remain at a good level.

Crisis management and crisis communication has been extensively researched both in Finland and internationally. The theoretical part of this thesis first includes the theoretical basis of the security management and security instructions of an organization, as well as the identification of a crisis situation. It also gives an overview of communication in an organization and organizational learning. Finally, the theory section contemplates more closely crisis management and crisis communication.

This thesis was conducted by using qualitative research methods in the form of a theme interview. The thesis was limited to include only the development of the crisis exercises of Insta Trust Ltd. The interviewees were selected by taking into account the definition of the research and the professional competence of the interviewees. The interviewed persons are professionals in the field of security and crisis management in different sectors, namely in industry, public authorities and educational institutions.

The thesis produced several development areas in the crisis exercises facilitated by Insta Trust Ltd. The development targets generated by the research are related to the whole process of the crisis exercises, as well as to the training simulator which has been used in the implemented exercises. The results of this thesis can be utilized to some extent in the planning, implementation and analysis of crisis exercises on a general level. However, the results of this thesis cannot be completely generalized, but individual assessment must be utilized to apply them in practice.

Keywords: Crisis exercise, Crisis management, Crisis communication, Theme interview, Qualitative research

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Teoreettinen perusta organisaatioiden kriisiharjoitusten kehittämiseksi.....	7
2.1	Turvallisuusjohtaminen organisaatiossa ja turvallisuusohjeistus.....	7
2.2	Kriisitilanne organisaatiossa.....	10
2.3	Oppiminen organisaatiossa.....	13
2.4	Viestintä organisaatiossa.....	15
3	Kriisijohtaminen.....	16
3.1	Kriisijohtoryhmä.....	19
3.2	Kriisitilanteisiin varautuminen.....	20
3.3	Kriisijohtamisen arviointi ja kriisitilanteesta oppiminen.....	22
4	Kriisiviestintä.....	24
4.1	Kriisiviestintäsuunnitelman merkitys kriisiviestinnässä.....	28
4.2	Digitaalisen tiedonvälitysympäristön merkitys kriisiviestinnässä.....	29
4.3	Sosiaalinen media kriisiviestinnässä.....	32
5	Tapaustutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä.....	35
5.1	Tutkimuskohde ja sen valinta.....	41
5.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus.....	42
5.3	Tutkimuksen eettisyys.....	42
6	Insta Trust Oy:n tuottamat kriisiharjoitukset.....	43
7	Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten kehittäminen.....	46
7.1	Harjoitusten suunnitteluprosessin kehittäminen.....	49
7.2	Harjoitusten toteutusprosessin ja toteutustapojen kehittäminen.....	51
7.3	Harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittäminen.....	55
7.4	Oppimisprosessin ja analyysin kehittämien.....	58
8	Tutkimuksen johtopäätökset.....	61
9	Tutkimuksen arviointi.....	65
	Lähteet.....	67
	Kuviot.....	69
	Liitteet.....	70

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää asiakaslähtöisesti Insta Trust Oy:n tuottamia kriisiharjoituksia, jotka sisältävät harjoituksen suunnittelun, toteutuksen ja harjoituksesta oppimisen. Kriisiharjoitusten kehittämisessä otetaan huomioon koko kriisiharjoitusprosessin kehittäminen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään myös Insta Trust Oy:n kriisiharjoituksissa käyttämän harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittämistä. Opinnäytetyöstä on kuitenkin rajattu pois harjoitussimulaattorin tekninen kehittäminen.

Insta Trust Oy tuottaa erilaisia harjoituksia, joissa pyritään kehittämään organisaation johtamista, viestintää, kriisitilanteiden hallintaa sekä eri sidosryhmien välistä yhteistyötä. Harjoituksia toteutetaan laajasti eri toimialojen yrityksille, viranomaisille sekä oppilaitoksille. Harjoittelevien tahojen sisällä harjoittelijoina ovat tyypillisesti organisaatioiden kriisijohtoryhmät, asiantuntijat sekä viestinnän ja turvallisuuden ammattilaiset. Insta Trust Oy suunnittelee harjoituksen tilannekuvan yhdessä asiakkaan asiantuntijoiden kanssa, jolloin harjoitettava tilanne on mahdollisimman aidon tuntuinen. Harjoituspäivänä harjoitusta johtavan ryhmän jäsenet toimivat harjoituksessa eri rooleissa ja soittavat harjoitteleville ryhmille ennalta suunniteltuja puheluita, jotka värittävät tilannekuvaa.

Kriisiharjoitusten toteutuksessa Insta Trust Oy hyödyntää harjoitussimulaattoria, jonka avulla tilannekuva jaetaan harjoittelijoille selainpohjaisesti internetin välityksellä. Harjoitussimulaattorilla kuvataan harjoitustilanteen kehittymistä ja verkkomedian sekä sosiaalisen median reagointia tilanteeseen. Harjoittelijoiden tekemät toimet, päätökset ja viestintä vaikuttavat siihen, miten harjoituksen tilanne kehittyy. Aidon tuntuinen ja aidosti interaktiivinen harjoituksen tilannekuva yhdistettynä harjoitusta johtavan ryhmän tekemiin puhelinoitoihin luovat harjoittelijoille aidon paineen tunteen tilanteen hoitamisesta. Kriisiharjoituksen jälkeen harjoitusta johtava ryhmä ja harjoittelevat tahot kokoontuvat yhteen ja keskustelevat harjoituksessa havaituista asioista. Kriisiharjoituksesta kootaan lopuksi analyysi, jossa on otettu huomioon ja analysoitu kaikkien harjoituksessa mukana olleiden henkilöiden tekemät päätökset, toimenpiteet ja huomiot.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusia toimintamalleja ja ideoita kriisiharjoitusten suunnittelun, toteutuksen ja harjoituksesta oppimisen parantamiseksi sekä harjoitussimulaattorin kehittämiseksi. Insta Trust Oy on parhaillaan kehittämässä tuottamia kriisiharjoituksia. Yritys pystyy hyödyntämään tämän opinnäytetyön tuloksia kehittäessään harjoitussimulaattorin uusia ominaisuuksia, luodessaan uutta harjoitusprosessin toimintamallia sekä uusia harjoittelemisen liiketoimintamalleja. Tämän opinnäytetyön tulokset eivät ole täysin yleistettäviä, sillä se toteutettiin laadullisena tutkimuksena keskittyen Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoit-

tusten kehittämiseen. Tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua.

2 Teoreettinen perusta organisaatioiden kriisiharjoitusten kehittämislle

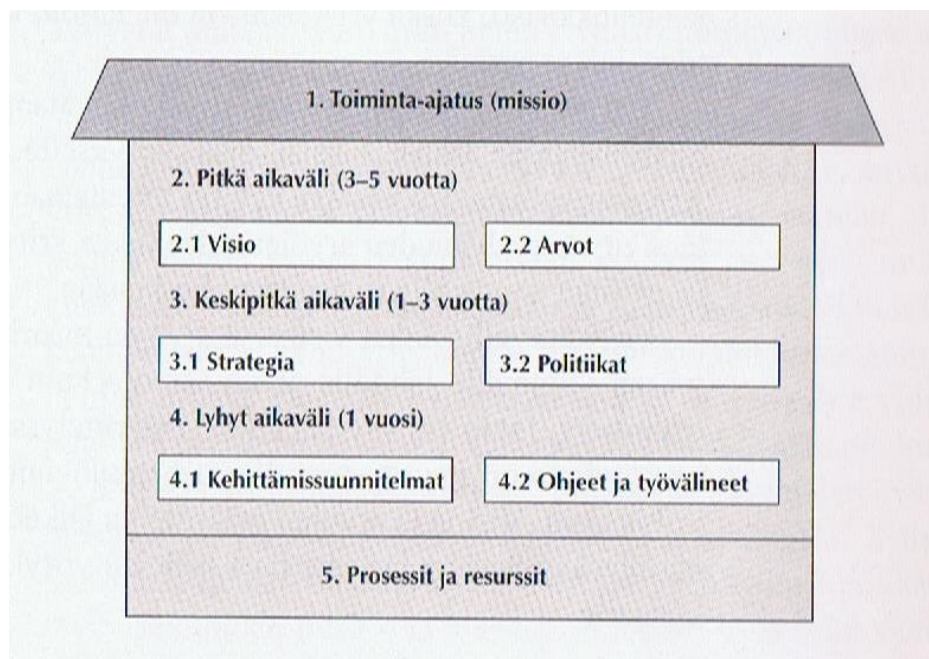
Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka antaa pohjatiedon tapaustutkimuksen kehittämisosuudelle. Teoreettisen viitekehysten tiedot on hankittu alan tieteellisestä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Ensin määrittelen kriisiharjoituksen kehittämisen kannalta oleellisia käsitteitä, jonka jälkeen käyn tarkemmin läpi näiden aiheiden teoriaa. Tavoitteena on antaa lukijalle riittävä käsitys tutkimuksen aihepiiristä ennen varsinaista tapaus-tutkimuksen kehittämisosiota.

Kriisiharjoituksissa testataan organisaatioiden kykyä toimia kriisitilanteessa. Harjoitusten tavoitteet vaihtelevat harjoittelevien tahojen mukaan, mutta on olemassa joitain yleisiä asioita, joiden toimivuutta halutaan testata lähes jokaisessa kriisiharjoituksissa. Yleisimpiä kriisiharjoituksen tavoitteita on testata organisaation kriisijohtamis- ja viestintäohjeiden riittävyys, kriisijohtoryhmän päätöksentekokyky ja yhteistyön toimivuus, tilannekuvan muodostaminen sekä viestinnän toimivuus. Tässä luvussa määritellään turvallisuusjohtamisen kriisijohtamisen, oppivan organisaation ja viestinnän käsitteitä.

2.1 Turvallisuusjohtaminen organisaatiossa ja turvallisuusohjeistus

Organisaation turvallisuuden suunnittelu, toteuttaminen ja kehittäminen on kokonaisuutena rinnastettavissa erilaisen asiakokonaisuuksien johtamiseen, kuten henkilöstöhallinnan, tietohallinnon tai liiketoiminta-alueen johtamiseen. Yritysturvallisuuden johtamisen malleja on lähes yhtä paljon kuin eri organisaatioita. Yritysturvallisuuden tärkein tehtävä kaikissa organisaatioissa on toiminnan häiriöttömän jatkuvuuden hallinta ja varmistaminen. Tähän yritysturvallisuuden perustehtävään pystytään vastaamaan vain sillä, että toiminta on ammattimaisesti organisoitua ja johdettua. Organisoitumisen malli riippuu usein siitä, miten suuri rooli yritysturvallisuudella on yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisessa. Voidaan todeta, että yrityksen riskitaso on yleisesti sitä suurempi, mitä suurempi riippuvuus vallitsee yritysturvallisuuden ja liiketoiminnan välillä. (Miettinen 2002, 65-66)

Yritysturvallisuuden johtaminen on perusteiltaan samankaltainen muiden organisaation tukifunktioiden johtamisen kanssa, joten siihen voidaan soveltaa samoja yrityksen yleisiä johtamisen välineitä. Alla olevassa kuviossa on kuvattu yritysturvallisuuden johtamisen välineet niiden vaikutusajan ja kehittämisen aikajakson mukaan. (Miettinen 2002, 56)



KUVIO 1: Yritysturvallisuuden johtamisen välineet (Miettinen 2002, 56).

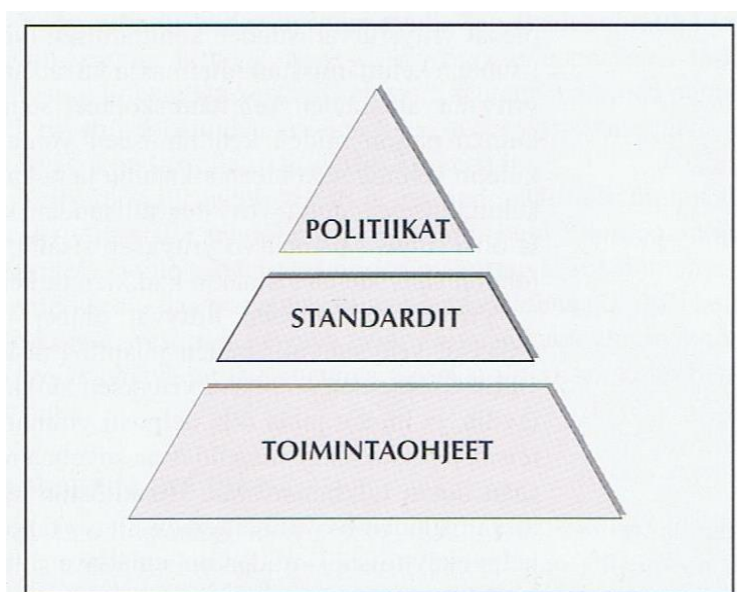
Kuvion päällimmäisenä on toiminta-ajatus eli missio, jonka määrittäminen on ylimmän johdon vastuulla. Toiminta-ajatus määrittää yrityksen turvallisuusjohtamisen tärkeyden ja kokonaisuudessaan yritysturvallisuuden kehittämisen tarpeellisuuden. Yritysturvallisuuden toiminta-ajatus johdetaan yleensä suoraan yrityksen liiketoiminnan toiminta-ajatuksesta. Pitkän aikavälin visio kuvaa sitä, miten yritysturvallisuus tulee vastaamaan tulevaisuuden turvallisuushaasteisiin ja miten sillä pyritään tukemaan yrityksen liiketoimintaa. Arvot korostavat asioita, joita yritysturvallisuudessa painotetaan. Yritysturvallisuuden arvojen on oltava linjassa yrityksen liiketoiminnan omien arvojen kanssa. Kuten toiminta-ajatus niin yritysturvallisuuden vision ja arvojen laatiminen kuuluvat yrityksen ylimmän johdon vastuulle. Yritysturvallisuuden visio ja arvot on oltava koko henkilöstön tiedossa, jotta organisaatio voi toimia niiden mukaisesti. (Miettinen 2002, 57-58)

Kuvion keskellä olevat yritysturvallisuuden strategia ja politiikka ovat keskipitkän aikavälin suunnitelmia. Yritysturvallisuuden strategian aikaväli on yhdestä kolmeen vuoteen ja siinä kuvataan yritysturvallisuuden keskeisimmät kehittämisen kohteet ja millaisilla resursseilla näitä on suunniteltu toteutettavan. Yritysturvallisuuden politiikassa ylin johto kuvaa miten se suhtautuu keskipitkällä aikavälillä yritysturvallisuuden kehittämiseen. Koko organisaation yrityspolitiikan alla on usein turvallisuuden eri osa-alueiden turvallisuuspolitiikkoja, kuten esimerkiksi ympäristöpolitiikka ja tietoturwapolitiikka. Yrityksen turvallisuuden strategian ja politiikan laatii turvallisuusasioista vastaava henkilö, joka hyväksyy nämä ylimmällä johdolla. Ylimmän johdon sitouttaminen turvallisuuspolitiikkaan -ja strategiaan on yritysturvallisuustoiminnan kannalta tärkeää. (Miettinen 2002, 58)

Lyhyen aikavälin yritysturvallisuuden välineitä ovat turvallisuuden kehittämissuunnitelmat sekä turvallisuuteen liittyvät ohjeet ja työvälineet. Näitä tulisi päivittää tai ainakin tarkastella vähintään vuosittain, jolloin voidaan varmistua siitä, että ne ovat ajantasaisia. Yritysturvallisuuden kehittämissuunnitelmassa käydään läpi tulevan vuoden tärkeimmät turvallisuuden kehittämiskohteet, niiden aikataulu, vastuuhenkilöt ja toteutukseen varatut resurssit. Kuten tätä ylemmän tason turvallisuusvälineillä niin tälläkin on hyvä olla ylimmän johdon hyväksyntä, jotta se saavuttaa riittävän painoarvon. Yritysturvallisuuden ohjeet ja työvälineet ovat organisaation päivittäisen turvallisuuden perusta. Turvallisuusohjeiden on oltava henkilöstön saatavilla ja yksiselitteisiä, jotta niitä voidaan soveltaa yrityksen toiminnassa. Turvallisuuden työvälineiden on sovellettava niille tarkoitettuun toimintaan ja suojattava henkilöstöä oikein käytettyinä. (Miettinen 2002, 58-59)

Kuviossa talon pohjana ovat prosessit ja resurssit, joita yritysturvallisuudella pyritään suojaamaan. Vaikka kokonaisvastuu yritysturvallisuudesta olisikin nimetty yksittäiselle henkilölle ovat alueidensa esimiehet vastuussa oman vastualueensa päivittäisestä turvallisuustyöstä. (Miettinen 2002, 59)

Ajantasainen ja looginen yritysturvallisuusohjeistus on yksi tärkeimmistä yritysturvallisuuden johtamisen välineistä. Toimiva turvallisuusohjeisto on selkeä rakenteinen ja monitasoinen ohjeiden kokonaisuus, joka tulee olla organisaation henkilökunnan saatavilla. Alla oleva kuvio osoittaa ohjeiden välisen hierarkian. Pyramidin kärjessä on yrityksen turvallisuuspolitiikka, joka ohjaa sen alla olevia turvallisuusstandardeja ja yksittäisiä toimintaohjeita. (Miettinen 2002, 59-60)



KUVIO 2: Yritysturvallisuusohjeistusten tasot (Miettinen 2002, 60).

Organisaation ylin johto määrittää yritysturvallisuuspolitiikassa yleisellä tasolla olevat kannat yrityksen turvallisuusasioihin ja miten niihin suhtaudutaan. Yritysturvallisuuspolitiikassa on määritelty pitkä aikavälin suunnitelman yritysturvallisuuden kehittäminen ja yritysturvallisuuden vastuuttaminen. Poliitiikassa on myös usein delegoitu yritysturvallisuuden käytännön johtaminen alemmalle tasolle ja määritetty turvallisuusraportit, joita ylin johto haluaa seurata. Tavoitteena on henkilökunnan sitouttaminen organisaation turvallisuustoimintaan. Yritysturvallisuuspolitiikkaa ei ole tarpeellista päivittää joka voisi, sillä se edustaa organisaation pitkä aikavälin suhtautumista turvallisuusasioihin ja edustaa osaltaan myös organisaation arvoja. (Miettinen 2002, 60-61)

Yritysturvallisuuspolitiikan alla ovat standardit ja yleiset toimintatavat, joilla pyritään käytännössä toteuttamaan politiikan luomia tavoitteita ja arvoja. Standardien ja toimintatapojen täydellinen noudattaminen ei ole mahdollista jokaisessa tilanteessa, joten esimiesten on osattava käyttää omaa harkintaansa, jotta ne eivät rajoita liikaa organisaation toimintaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilöstö voisi toimia jatkuvasti yrityksen johdon asettaman politiikan vastaisesti vaan, joissain yksittäisissä tapauksissa on mahdollisuus tehdä joustoja. Toimintatapojen ja standardien tulkintaa on usein tarpeellista helpottaa erilaisilla turvallisuusohjeilla ja tapauskohtaisilla linjauksilla. (Sennewald 2011, 196)

Esimerkkinä joustavuudesta yritysturvallisuuspolitiikan soveltamisessa käytännön toimintaan Sennewald mainitsee kirjassaan esimiehen, joka on ollut rakentamassa yrityksen menestystä 25 vuoden ajan ja on hyvin arvostettu ja tärkeä henkilö yrityksen liiketoiminnan kannalta. Hänen tiedetään panostavan paljon yhtiön eteen ja on ollut aina valmis tekemään ylitöitä kun tilanne on niin vaatinut. Käy niin, että hän jää kiinni yrityksen omaisuuden ottamisesta omaan käyttöön. Hänen anastaman omaisuuden arvo on hyvin pieni ja yrityksen kaikki esimiehet ovat tehneet samoin. Yrityksen turvallisuuspolitiikan ja toimintakäytännön mukaan varastamista ei hyväksytä ja seurauksena tulisi olla välitön irtisanominen. Tällaisessa tilanteessa voi Sennewaldin mukaan käyttää harkintaa, sillä varkaudesta kiinni jäänyt esimies on arvokas yritykselle ja kaikkien esimiesten irtisanominen on lähes mahdotonta niin, ettei liiketoiminta siitä kärsisi. (Sennewald 2011, 196-197)

2.2 Kriisitilanne organisaatiossa

Kriisi sanaa käytetään paljon ja se kuvaa monia erilaisia häiriötilanteita. Subjektiiivisesti tarkastellen kriisi voi tarkoittaa eri asioita. Esimerkiksi yritys, joka kohtaa kriisitilanteen kokee kriisin hyvin negatiivisena kun taas sen kilpailijalle kriisi saattaa luoda uusia mahdollisuuksia. Kriisitilanne on sitä kohtaavalle taholle kuitenkin aina uhka, joka kohdistuu sen etuja ja arvoja vastaan. (Krogars 1995, 72-73)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu erilaisia kriisityyppejä, niiden vaikutusten laajuutta, tahoja joihin kriisi vaikuttaa, kriisien syntymisen todennäköisyyttä ja muutamia esimerkkitahoja, joihin nämä kriisit ovat kohdistuneet. Kaikki taulukon kriisityypit vaikuttavat kriisin vaikutusalueiden yritysten toimintaan tavalla tai toisella. Organisaatioiden on pystyttävä omassa riskienhallinnassaan varautumaan etukäteen heidän kannaltaan merkityksellisimpiin mahdollisiin kriisitilanteisiin. Kriisityyppi luettelossa on esimerkkejä kriisien eri tyypeistä ja niiden vaikutusalueista eikä sen ole tarkoituskaan olla täydellinen kuvaus kaikista mahdollisista kriisityypeistä. Vaikka Krogarsin 1995 tekemä tutkimus Verkostoilla kriisinhallintaan on melko vanha lähdekirjallisuudeksi sen kriisimääritelmä ja kriisityyppien esittely ei ole vanhentunutta tietoa.

TYYPPI	LAAJUUS	TOIMIJAT	TODENNÄKÖISYYS	ESIMERKIT
kansainvälinen kriisi	kahdenvälinen, alueellinen tai globaali	valtiot tai liittoumat	vaihtelee laajuuden mukaan	Intia-Pakistan, Lähi-itä, Kuuban ohjuskiisi
taloudellinen kriisi	kansallinen, alueellinen tai globaali	yksilöt, yritykset, valtiot, kaupalliset yhteisöt	toistuvat epäsäännöllisin väliajoin	suuri talouslama 1929-, hyvinvointivaltion kriisi
suuronnettomuus	paikallinen, alueellinen, (globaali)	pelastusorganisaatiot, valtiot, kansainväliset järjestöt	esiintyy jatkuvasti, vakavuusaste vaihtelee	Herald of Free Enterprice, Estonia, Tshernoby, Harrisburg
kansallinen kriisi	vaihtelee	yksilöt, yhteisöt, poliitikot, hallinto	riippuu yhteiskunnan stabiliteetistä	Itä-Saksan luhistuminen, Jugoslavia
organisaatio-kriisi	koskee yksittäistä organisaatiota	organisaatiossa työskentelevät, ulkopuoliset tahot	vaihtelee	Wärtsilä Meriteollisuus, Suomen Säästöpankki
ympäristökriisi	paikallinen, alueellinen tai globaali	yksilöt, yhteisöt, yritykset, valtiot ja kansainväliset järjestöt	vaihtelee maapallon eri osissa	Kärkölän kloorifenoli, Kuolan päästöt, otsonikato
energiakriisi	alueellinen tai globaali	valtiot, kansainväliset järjestöt	vaihtelee maapallon eri osissa	öljykriisi 1973, itäisen Keski-Euroopan tilanne
luonnon-katastrofi	alueellinen (globaali)	yhteisöt, valtiot, kansainväliset järjestöt	vaihtelee maapallon eri osissa	Japanin maanjäristykset, Bangladeshin tulvat, Filippiinien tulivuorenpurkaukset

KUVIO 3: Kriisityyppejä (Krogars 1995, 76)

Organisaatiot pyrkivät välttämään kriisitilanteita systemaattisella riskienhallinnalla, mutta kaikkia riskejä ei aina voida välttää. Liiketoiminta sisältää aina riskejä ja kaikkia niistä ei voida aina välttää vaikka riskienhallinta olisikin hoidettu hyvin. Kriisit alkavat tapahtumasta, joka aiheuttaa suoran uhan ihmisille tai organisaatioin aineelliselle tai aineettomalle omaisuudelle. Ihmiset voivat tehdä virheitä, rikkoa sääntöjä tai lakeja, onnettomuuksia saattaa tapahtua tai ulkoiset olosuhteet voivat muuttua niin, että ne muuttavat koko organisaation toimintaedellytyksiä. (Skoglund 2004, 9-10)

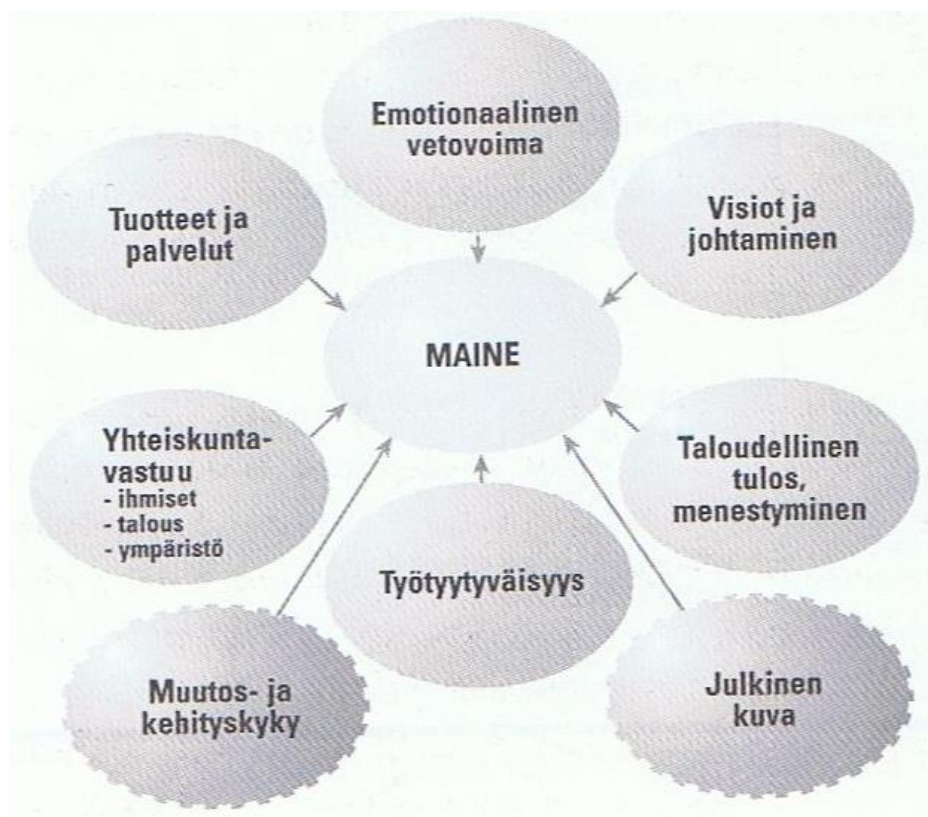
Ihmisiin kohdistuvat kriisitilanteen laukaisevat tapahtumat voivat olla esimerkiksi hengen tai terveyden vaarantuminen. Aineelliseen omaisuuteen viitataan yleensä kun vaarassa ovat organisaation kiinteistöt, laitteet, koneet ja tietojärjestelmät. Kriisi kohdistuu organisaation aineettomaan omaisuuteen kun kohteena ovat esimerkiksi tuotemerkit, maine ja tietopääoma. Talous- ja rahoituskriisit ovat usein näiden kriisien seurauksia. (Skoglund 2004, 10-11)

Kriisitilanteissa organisaatioita arvostellaan ja niiden toimintaa arvioidaan julkisissa tiedotusvälineissä, joiden vaikutus kriisien hoidossa on jatkuvasti korostunut. Julkisuuteen annettu kuva organisaation kriisinhoitamisesta voi joko pahentaa tai helpottaa kriisin vaikutuksia. On kuitenkin hyvä huomioda, että kriisit syntyvät ja johtuvat organisaatioiden toiminnasta, eivät mediasta. (Skoglund 2004, 10-11)

Elisa Juholin yhdistää vuonna 2009 julkaistussa kirjassaan Viestintä strategiasta käytäntöön Viestintätoimisto Pohjoisrannan ja Fombrunin mainekehikot. Alla olevassa kuviossa hän kuvaa maineen ulottuvuutta organisaation toiminnassa. Maine on kuviossa kaiken keskipisteenä eli kaikki toiminnot vaikuttavat organisaation maineeseen ja toisinpäin ajateltuna maine muodostuu useista eri osioista. Maineen eri osioiden arvostus riippuu siitä, mikä sidosryhmä arvioi organisaation mainetta. Esimerkiksi kuluttajat ovat kiinnostuneita organisaation palveluiden ja tuotteiden laadusta kun taas sijoittajat tarkastelevat organisaatiota sen tekemän voiton, muutos- ja kehityskyvyn sekä sen johtajuuden näkökulmasta. Kuvio. Maineen ulottuvuudet (Juholin 2009, 84)

Mielestäni alla olevaa kuviota voisi täydentää niin, että kuviossa käytetyt nuolet ovat kaksisuuntaisia. Maine on merkittävä tekijä, sillä se vaikuttaa organisaation kaikkeen toimintaan. Organisaation huono julkinen kuva voi aiheuttaa mainekriisin, joka vaikuttaa sen tuotteiden ja palveluiden kysyntään, talouteen ja lopulta jopa työtyytyväisyyteen ja henkilökunnan sitoutumiseen. Negatiivinen julkisuus on suurin uhka yrityksen maineelle. Nopean viestinnän ja median aikakaudella negatiivista julkisuutta yritykselle voivat aiheuttaa pieneltäkin vaikuttava virhe tuotteessa, palvelussa, asiakaspalvelutilanteessa tai organisaation johtamisessa. (Korpiola 2011, 48)

Organisaation maine koostuu menneiden kokemusten summasta, joka digitaalisessa julkisuudessa muodostuu yhä enemmän ja enemmän suuren yleisön kokemuksista ja mieltymyksistä erilaisilla keskustelupalstoilla ja blogeilla. Maineen voidaan siis olettaa olevan riskissä kun organisaation sidosryhmien keskuudessa alkaa muodostua totuudesta poikkeava kuva organisaatiosta ja sen toiminnasta. Kriisitilanteessa maineen hallinta ja sen palauttaminen ovat organisaation viestinnän tärkeimpiä tehtäviä, sillä huono maine voi pilata organisaation mahdollisuudet jatkaa kannattavaa liiketoimintaa. (Korpiola 2011, 49-50)



KUVIO 4: Maineen ulottuvuudet (Juholin 2009, 84).

2.3 Oppiminen organisaatiossa

Organisaatioiden näkökulmasta käsite oppivasta organisaatiosta on selkeä. Organisaation on kehityttävä ja opittava, jotta se pysyisi jatkuvassa kehityksessä mukana. Organisaation ja sen henkilöstön on opittava jatkuvasti uutta, jotta se pystyy toteuttamaan ydintoimintaansa nyt ja tulevaisuudessa. Yleisiä motiiveja organisaation kehittämiseksi ja henkilökunnan oppimiselle ovat vähentyneet henkilöresurssit, kilpailutilanne, asiakastarpeiden parempi tuntemus ja niiden täyttäminen sekä isot muutokset organisaation toimintaympäristössä. Organisaatio ei opi uutta ellei sen henkilöstö ole sitoutunut oppimaan. Oppivan organisaation on otettava

huomioon yksilön motiivit ja tarpeet, jotta organisaation oppimisessa päästään parhaisiin tuloksiin. (Moilanen 2001, 13-14)

Moilanen esittää kirjassaan (2001, 72-74) oman kokonaisvaltaisen mallin oppivasta organisaatiosta, johon on käyttänyt pohjana aiempia tutkimuksia oppivan organisaation kehittämistä. Mallin pohjana ovat muun muassa Pedler, Boydell ja Burgoynen energiavirtamalli sekä Argyriksen sosiologiaan perustuva malli. Moilanen kuvaa oppivan organisaation kokonaisuutta timanttimallilla, joka muodostuu sekä organisaation rakenteiden, toimintamallien, järjestelmien että yksilötasolla muodostuvien käsitysten, ajattelun ja toiminnan kautta. (Moilanen 2001 74-75).

Organisaation kokonaisvaltaisen oppimisen pohjana oleva Pedler, Boydell ja Burgoynen 1994 energiavirtamalli pohjautui selkeästi organisaation prosesseihin, joissa yksilön tuottamat ideat ja toiminta siirtyy organisaation prosessien kautta strategiasta toiminnaksi. Argyris puolestaan painotti omissa tutkimuksissaan yksilön keskeistä roolia ryhmän oppimisprosessissa. Hänen mukaansa vain yksilön ajatteluun ja toimintaan vaikuttamalla voidaan muuttaa kokonaisvaltaisesti organisaation toimintamalleja. (Moilanen 2001, 61-65).

Moilanen kuvaa oppivaa organisaatiota kokonaisuutena, joka muodostuu timantin ympärille. Timantin yläkärjessä on oppivan organisaation rakentaminen ja sen alakärjessä on oppimisen ja oppimaan pyrkivien ihmisten johtaminen. Timantin keskellä on viiva, joka jakaa timantin yläpuolen organisaatiotasolle ja alapuoli yksilötasolle. Pystysuunnassa timantti on jaettu viiteen eri sektoriin, jotka ovat oppimisen tuki, suunta, esteet, keinot ja arviointi. Timantti pyörii samaan suuntaan, jolloin sekä organisaatio- että yksilötaso ovat menossa samaan suuntaan kohti samoja tavoitteita. Timantin viisi eri osatekijää vaikuttavat sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Osatekijöiden näkökulmat vaihtelevat sen mukaan kummalla puolella timanttia osatekijöitä tarkastellaan. (Moilanen 2001, 74-75).

Oppimisen tuki vaikuttaa tarkoittaa organisaation tasolla systeemien ja rakenteiden tietoista johtamista kun yksilön tasolle se tarkoittaa ihmisten oppimisen johtamista. Suunnalla tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla on oltava yhteinen suunta, joiden on kohdattava yksilöiden omat tavoitteet ja motiivit. Esteillä tarkoitetaan sekä organisaation rakenteellisissa ja systeemeihin liittyviä oppimisen esteitä, jotka vaikuttavat suoraan yksilöiden oppimismahdollisuuksiin. (Moilanen 2001, 75).

Organisaation on tarjottava henkilöstölleen riittävästi oppimisen keinoja, joista yksilöt voivat valita omaa oppimistaan parhaiten tukevat vaihtoehdot. Oppimisen viimeinen osatekijä arviointi viittaa siihen, että oppimisen tavoitteiden täyttymistä on mitattava ja hyvistä oppimistuloksista tulisi palkita. Organisaation näkökulmasta tällä voidaan varmistua siitä, että organi-

saatio on kehittymässä oikeaan suuntaan kun taas yksilön näkökulmasta oppimiseen kannustetaan ja sitä mitataan. (Moilanen 2001, 76).

2.4 Viestintä organisaatiossa

Organisaatioiden viestinnällä pyritään tuomaan esiin organisaation tavoitteita. Organisaatioviestintä sanalla tarkoitetaan kaikkea viestintää, jota organisaatiossa toteutetaan sekä virallista että epävirallista viestintää. Viestinnän ammattilaiset ry on määritellyt yhteisöviestinnän vuonna 2007 siten, että se pyrkii edistämään yhteisön tavoitteiden, vision ja strategian toteuttamista viestinnän keinoin. Tärkeimmiksi viestinnän keinoiksi Viestinnän ammattilaiset ry luettelevat ulkoisen ja sisäisen viestinnän, maineenhallinnan, valmennuksen, ohjauksen sekä viestinnän jatkuva mittaus ja arviointi. (Juholin 2011, 20-21)

Ulkoisen ja sisäisen viestintä sisältävät useita toimintoja kuten sidosryhmäviestinnän, mediasuhteiden ja yhteiskuntasuhteiden hoitamisen, brändijohtamisen, markkinointiviestinnän sekä sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen. Organisaation viestintäyksikkö työskentelee myös strategiatasolla ja sen toiminnan tulisi olla suunnitelmallista, tavoitteellista ja pitkäjänteistä. (Juholin 2011, 22)

Organisaation viestintä tulisi olla hyvin suunniteltua ja sen tulisi pohjautua viestintästrategiaan, jossa on otettu eri sidosryhmät huomioon. Viestintästrategian tuottamisesta vastaa usein viestintäjohtaja yhdessä organisaation johtoryhmän kanssa. Viestintästrategia tulee olla jalkautettavissa käytäntöön, jotta sitä voidaan pitää onnistuneena. Jalkautus vaatii sitä, että viestintäorganisaatio on hyvin määritelty ja vastuut jaettu selkeästi sekä viestinnän prosessit, kanavat, resurssit ja painopistealueet ovat tarkasti määriteltyjä. (Kantor 2007, 133-134)

Viestintästrategian linjauksia tulee ohjata viestinnän tarkoitusta kuvaava viestinnän toiminta-ajatus, organisaation omat arvot ja tavoitteet sekä keskeiset viestittävät ydinviestit. Viestinnän toiminta-ajatus kuvaa sitä, miksi organisaatio pyrkii viestimään sekä sisäisesti että ulkoisesti. Organisaation arvot ja tavoitteet eivät voi olla viestinnän kanssa ristiriidassa, joten ne on aina otettava viestintästrategiassa huomioon. Viestintästrategian ydinviestit ovat organisaation päättämiä ajatuksia, joita se haluaa tuoda jatkuvasti esille. Ydinviestillä on mahdollisuus erottua kilpailijoista tai painottaa, jotain haluttua mielikuvaa organisaation toiminnasta. (Kantor 2007, 134-136)

European Public Relations Education and Research Association julkaisi vuonna 2002 yhteisöviestinnän neljä tärkeintä tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on muutosten ja trendien luotaminen ja käydä niistä keskustelua organisaatiossa oman vision, strategian ja mission näkökulmasta. Toinen tehtävä on viestinnän johtaminen taktisella ja strategisella tasolla painottuen

sidosryhmä- ja yhteyskuntasuhteisiin. Kolmantena tehtävänä ovat varsinaiset viestinnän operaatiot organisaation sidosryhmille, joka sisältää myös oman henkilöstön. Viestinnän operaatioilla käsitetään myös viestinnän kanavien ja keinojen jatkuvan kehittämisen. Viimeinen viestinnän tehtävä on koulutus, jonka tavoitteena on kehittää organisaation henkilöstöä viestimään paremmin sidosryhmille. (Juholin 2011, 23-24)

3 Kriisijohtaminen

Organisaation sidosryhmät luovat suuren paineen kriisijohtoryhmälle tilanteen hoitamiseksi. Yrityksen johtamiskulttuurin hyvät ja huonot puolet tulevat usein esiin kriisitilanteissa. Tämä koskee myös ihmisiä, jotka tekevät päätöksiä kriisitilanteissa. Heidän luonteenpiirteensä, sosiaaliset taidot ja asiantuntijuus punnitaan painetilanteessa, jonka kriisi aiheuttaa. Huono kriisijohtaminen johtaa usein organisaation maineen heikkenemiseen ja pahimmassa tapauksessa jopa ihmishenkien menetyksiin. (Seeck 2009, 6-7)

Kriisijohtaminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat kriiseihin varautuminen, johtaminen kriisitilanteessa ja toiminta kriisitilanteen jälkeen. Kriisitilanteisiin varautuminen pitää sisällään muun muassa kriisisuunnitelman ja skenaarioiden laatimisen ja ylläpidon, kriisijohtoryhmään kuuluvien henkilöiden valitsemisen ja kouluttamisen sekä kriisijohtamisharjoitusten suunnittelun ja järjestämisen. Kriisitilanteisiin varautumiseen kuuluu myös kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen, josta on kerrottu tarkemmin tämän tutkimuksen kohdassa 4.1 Kriisiviestintäsuunnitelman merkitys kriisiviestinnässä. (Seeck 2009, 8)

Kriisitilanteessa toimimisen tärkeimpiä tehtäviä ja toiminnan sekä päätöksenteon mahdollistajia ovat muun muassa ajantasaisen tilannekuvan ylläpitäminen, kriisitilannesuunnitelmien käyttöönotto sekä jatkuva yhteydenpito eri sidosryhmien välillä. Kriisijohtaminen ei lopu kun kriisitilanne on saatu hallintaan vaan kriisitilanteen jälkeen on erittäin tärkeää arvioida kriisijohtamisen onnistuminen ja toiminnan kehittämisen kohteet sekä kriisin mahdolliset vaikutukset organisaation maineelle. (Seeck 2009, 8)

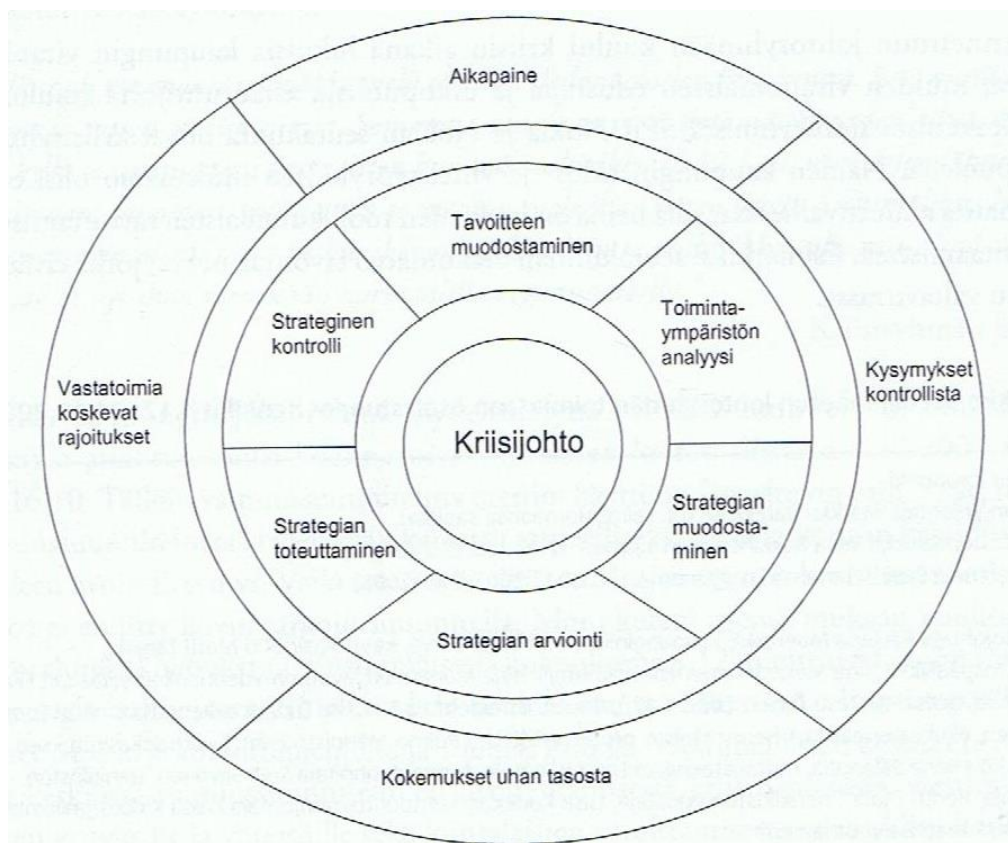
Kriisiviestintä on tärkeä osa kriisijohtamista, eikä näitä kahta tulisi erottaa toisistaan. Kriisijohtamisen perusta on ajantasainen tilannekuva tapahtuneesta. Ilman ajantasaista tilannekuvaa ei kriisijohtoryhmä kykene tekemään päätöksiä kriisin hallitsemiseksi. Viestinnän tulee siis tuomia kriisijohtoryhmän ja tapahtumapaikan välillä, jotta tilannekuva saadaan välitettyä kriisiä johtavalle taholle. Pelastustoiminnan ohella tiedon liikkuminen on yksi ensimmäisistä ja tärkeimmistä kriisijohtamisen osa-alueista. (Seeck 2009, 7)

Viestintä kriisitilanteessa ei rajoitu pelkästään kriisiä hoitavan ryhmän ja tapahtumapaikan välille vaan kriisiviestinnässä on osattava ottaa huomioon viiden eri ryhmän tiedontarpeet.

Ensimmäinen tietoa tarvitseva ryhmä ovat mahdolliset uhrit eli ihmiset ja tahot, joiden henkeä, terveyttä tai omaisuutta kriisitilanne uhkaa. Tiedonvälityksen on oltava nopeaa, että he voivat reagoida tilanteeseen ja mahdollisesti välttyä heitä kohtaavalta uhalta. Seuraavana ryhmänä ovat uhrien omaiset, jotka haluavat tietää missä tilassa heidän läheisensä ovat. (Seeck 2009, 7)

Kolmas kriisiviestinnän huomioitava ryhmä on julkinen yleisö eli suuri määrä ihmisiä, joita tilanne ei henkilökohtaisesti kosketa, mutta jotka haluavat saada tietoa tilanteesta. Vaikka kriisitilanne ei heitä henkilökohtaisesti koskisikaan he muodostavat kuvan organisaatiosta ja sen arvoista mediasta lukemiensa uutisartikkeleiden ja sosiaalisen median päivitysten perusteella. Viimeiset kaksi ryhmää ovat oman organisaation henkilökunta ja muut sidosryhmät. Viestitettävillä ryhmillä on kaikilla erilaiset tiedon tarpeet, jotka tulee ottaa huomioon kriisitilanteen johtamisessa ja tavassa, jolla heille viestitetään. (Seeck 2009, 8-9)

Johtamista kriisitilanteessa voi tarkastella strategisesta näkökulmasta samalla tavalla kuin yrityksen johtamista yleisesti. J Burnnetin vuonna 1998 julkaiseman strategisen kriisijohtamisen mallin mukaan kriisijohtoryhmällä on kuusi ensisijaista tehtävää. Ensimmäiseksi kriisijohtoryhmän on muodostettava selkeät tavoitteet, joita kohtaan heidän päätöksillään ja toiminnallaan ollaan menossa. Tämän jälkeen on tehtävä toimintaympäristön analyysi, jotta voidaan muodostaa kriisijohtamisen strategia. Ennen strategian toteuttamista ja hallintaa on sen sisältö arvioitava kriittisesti suhteessa tavoitteisiin ja toimintaympäristön analyysiin. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 52)



KUVIO 5: Kriisin johtaminen strategian näkökulmasta (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 52).

Yllä on kuvio Burnettin kriisin johtamisen malli strategian näkökulmasta. Sisäkehällä kriisijohtamisen ytimessä ovat kriisijohtoryhmän tärkeimmät tehtävät ja ulommalla kehällä ovat kriisitilanteen johtamista vaikeuttavat tekijät. Kriisin vallitessa strategista johtamista vaikeuttavat aikapaine, mahdollinen kontrollin puute itse kriisin aiheuttavaan tekijään, uhan vakavuuden tason määrittämisen vaikeus sekä kriisin aiheuttajaa vastaan tehtävien toimien rajoitukset, jotka voivat liittyä esimerkiksi teknologiaan tai lainsäädäntöön. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 52-53)

Kriisijohtamisen rajoitteet kohdistuvat tiettyyn kriisijohtamisen strategiseen osa-alueeseen. Kriisin alkuvaiheessa aikapaine vaikeuttaa tavoitteiden muodostamista kun sidosryhmät vaativat vastatoimia kriisin hallitsemiseksi ja vastauksia välittömästi. Epävarmuudet kriisitilanteen tekijän hallintaan liittyen vaikeuttavat puolestaan toimintaympäristön analyysiä ja varsinaista strategian muodostamista. Ilman täyttä varmuutta kriisitilanteen tekijöiden hallinnasta oikeanlaisen analyysin ja tehokkaan strategian tekeminen on erittäin vaikeaa. (Seeck 2009, 14)

Kriisistä aiheutuvan uhan tason ja merkityksen arvioimiseen liittyvät vaikeudet haittaavat kriisijohtamisen strategian arviointia, jossa pyritään katsomaan ovatko strategiassa määritellyt tavoitteet ja toimenpiteet uhan vaatimalla tasolla. Strategian toteuttamista ja hallintaa

voivat puolestaan vaikeuttaa esimerkiksi lainsäädännölliset ja teknologiset rajoitteet, jotka Burnettin mallissa luokitellaan kriisin hallinnan vastatoimia koskeviksi rajoitteiksi. (Seeck 2009, 14)

3.1 Kriisijohtoryhmä

Kriisijohtoryhmän puheenjohtajalla tulee olla auktoriteettia sekä kriisijohtoryhmässä että koko yrityksessä. Hänellä tulee olla riittävä toimeenpanovalta ja hänen tulee olla henkisesti vahva ja paineensietokykyinen. Kriisijohtoryhmään valitaan henkilöt heidän edustamien osaamisalueiden, kokemuksen ja henkisten ominaisuuksien perusteella. Kriisijohtoryhmää koottaessa ei tule katsoa liikaa titteleihin vaan jokaiseen rooliin tulee valita sopivin henkilö ammattitaidollisesta ja henkisestä näkökulmasta. Skoglundin mukaan suurissa yrityksissä on yleistynyt käytäntö kahdesta kriisijohtoryhmästä. Toinen ryhmistä keskittyy kriisinhallintaan strategisella tasolla ja toinen johtaa kriisin operatiivista puolta. (Skoglund 2004, 40-41)

Strategisia kriisinhallinnallisia seikkoja ovat esimerkiksi kriisin aiheuttamat taloudelliset kysymykset ja resursointi, sidosryhmien suhdetoiminta ja suhtautuminen kriisin uhreja kohtaan. Strategiseen kriisijohtoryhmään tulisi valita enintään kuusi henkilöä, jotta toiminta säilyy dynaamisena. Strategiaryhmään vaadittavia osaamisalueita ovat juridiikka, tiedotus ja henkilöstöhallinta. Lisäksi strategiaryhmän toimintavaltuuksien kannalta ryhmässä tulisi olla muutama henkilö yrityksen johtoryhmästä. (Skoglund 2004, 40-41)

Operatiivisessa kriisijohtoryhmässä voi olla tarvetta useammalle henkilölle kuin strategisessa kriisijohtoryhmässä, sillä se vastaa kriisinhallinnallisista toimenpiteistä. Sen tehtäviin kuuluu muun muassa tapahtumaan liittyvien tietojen kerääminen mediasta ja tapahtumapaikalta, hankittujen tietojen analysointi, toimenpiteiden jakaminen ja seuraaminen, tapahtumapäiväkirjan pitäminen sekä yhteydenpito mediaan ja sidosryhmien välillä. Operatiiviseen kriisiryhmään kuuluvilta henkilöiltä odotetaan paineensietokykyä, nopeaa työskentelyä ja kykyä saada asioita hoidetuksi. (Skoglund 2004, 40-41)

Kriisijohtoryhmän tueksi on varattava taustatukiorganisaatio, johon kuuluu etukäteen nimettyjä henkilöitä, joille on nimetty omat tehtävät eri kriisitilanteissa. Ennalta varattuun kriisiorganisaation kuuluu muun muassa eri toimialojen asiantuntijoita, tiedottajia, ulkopuolisia asiantuntijoita kuten esimerkiksi kriisikonsultteja, työterveyshuollon henkilökuntaa ja pappeja sekä erilaisiin jakelu ja tiedonhankinta tehtäviin sopivia henkilöitä. (Skoglund 2004, 42-43)

Skoglund esittää kirjassaan, että toimitusjohtajaa ei tulisi ottaa mukaan kriisijohtoryhmään. Tähän hän mainitsee kaksi syytä. Ensimmäinen syy on se, että kriisijohtoryhmän jäsenet eivät välttämättä uskalla tuoda omia näkemyksiään esille, jos ne risteävät heidän esimiehensä

kanssa. Toiseksi syyksi hän mainitsee sen, että toimitusjohtajaa tarvitaan normaalin liiketoiminnan pyörittämisessä eikä hänen aikaansa voida varata pelkästään kriisitilanteen hoitamiseen. Skoglund toteaa kuitenkin, että toimitusjohtajan tulee antaa kriisijohtoryhmälle riittävät toimivaltuudet tilanteen hoitamiseksi ja toimitusjohtaja tulee pitää jatkuvasti ajan tasalla kriisitilanteen kulusta. Mielestäni merkittävimmässä yritystä kohtaavissa kriiseissä olisi kuitenkin hyvä, että toimitusjohtaja on kriisijohtoryhmän puheenjohtaja. Kriisijohtoryhmällä on oltava valtuudet tehdä nopeita päätöksiä ja ylimmän toimivan johtajan mukana olo kriisin johtamisessa antaa ulospäin vaikutelman siitä, että tilanteeseen suhtaudutaan vakavasti ja toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi tehdään. (Skoglund 2004, 40)

3.2 Kriisitilanteisiin varautuminen

Kriisitilanne tuottaa sitä johtavalle ryhmälle paljon paineita, epätietoisuutta ja muita vaikeuksia, joista selviää parhaiten hyvällä varautumisella. Kriisijohtoryhmän on ensin taattava yleinen turvallisuus, jonka jälkeen on välitettävä sidosryhmille kuva siitä, että organisaatio on aloittanut toimet tilanteen korjaamiseksi. Kriisitilanteen johtamiselle on tyypillistä, että tehtäviä on paljon ja aikaa vähän. Kriisitilanteita varten varaudutaan organisaatioissa, jotta kriisin iskiessä voitaisiin toimia mahdollisimman nopeasti ja johdonmukaisesti. (Seeck 2009, 15-16)

Organisaation normaalitilassa käytössä olevat toimintamallit, rakenteet ja yrityskulttuuri vaikuttavat siihen, miten se toimii myös kriisitilanteessa. Tästä johtuen kriisitilanteita organisaatioiden tulisi varautua ja suunnitella omaa kriisitilannetoimintaa normaalioloissa. Valmiita suunnitelmia ja toimintamalleja tulee myös harjoitella, jotta niiden toimivuutta voidaan testata ennen tositilannetta. Kriisijohtamisen onnistumisen todennäköisyys on todella paljon pienempi, jos siihen ei ole varauduttu etukäteen. (Seeck 2009, 16)

Kriisitilanteeseen varautumiseen kuuluvat kriisin varautumissuunnitelman laatiminen, kriisijohtoryhmän valitseminen ja kouluttaminen omiin tehtäviin, säännöllisten kriisiharjoitusten järjestäminen sekä valmiit mallipohjat ja luonnokset kriisiviestinnän tueksi. Kriisin varautumisen eri osa-alueita tulee päivittää vähintään kerran vuodessa, jotta tiedot, taidot ja toimintamallit pysyvät ajantasaisina. (Seeck 2009, 16)

Kriisiharjoituksen avulla voidaan selvittää ovatko kriisitilanteen valmiussuunnitelma ja toimintamallit ajantasaisia ja miten kriisijohtoryhmän yhteistyö onnistuu. Harjoituksessa testataan myös kriisiviestinnän toimivuutta. Harjoituksessa selviää ovatko kriisiviestintäohjeet, vastauspohjat ja suunnitelmat ajantasaisia ja toimivia. Kriisiharjoituksissa voidaan testata myös eri tiedonvälitykseen tarkoitettujen järjestelmien ja kanavien toimivuutta kriisitilanteessa. Kriisiharjoituksia tulisi järjestää vähintään kerran vuodessa, jotta kriisitilanteisiin varautuminen

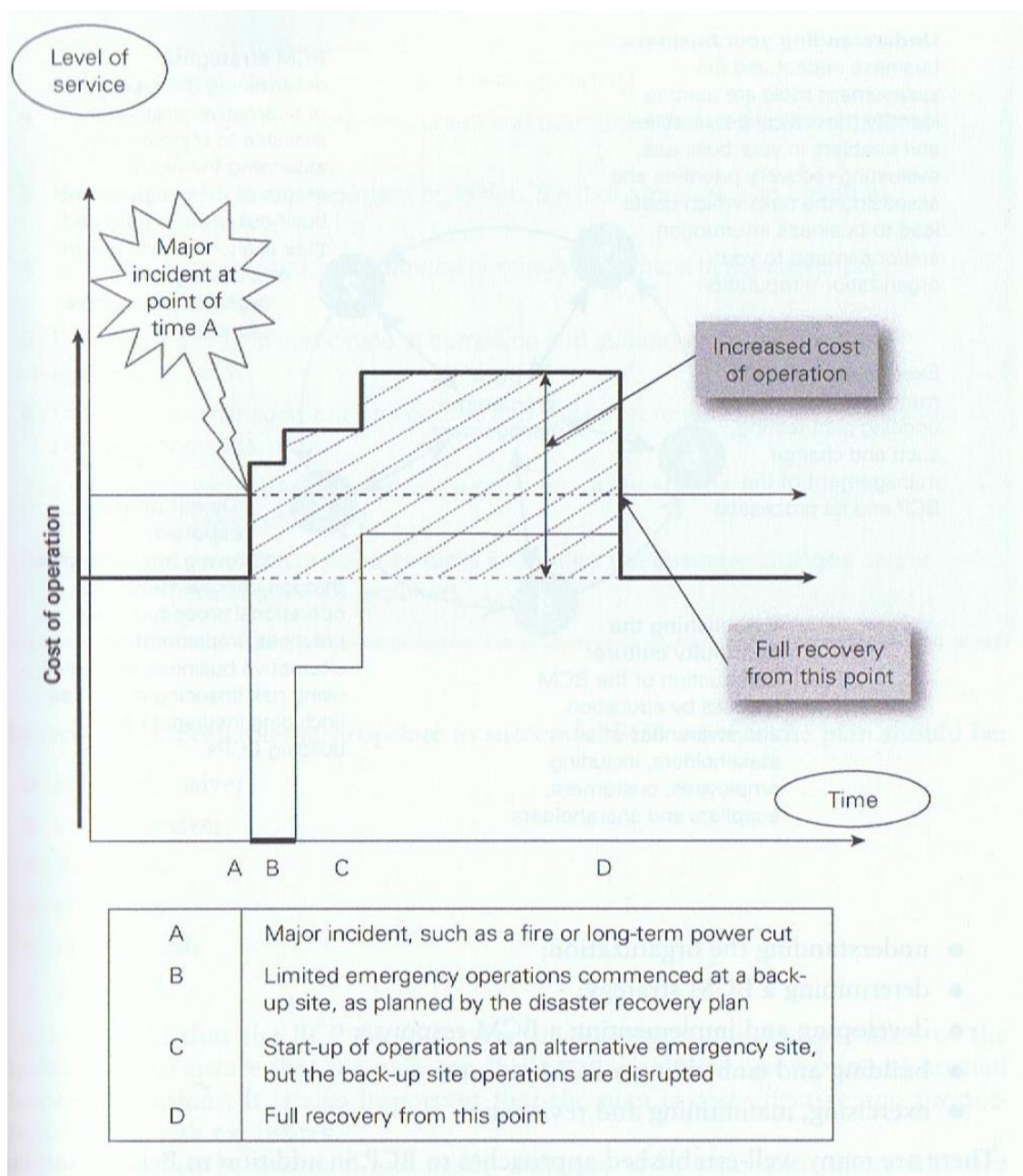
pysyy hyvällä tasolla. Varsinkin uusien työntekijöiden on hyvä päästä osallistumaan kriisiharjoituksiin, jotta he oppivat toimimaan kriisitilanteessa osana kriisijohtoryhmää. (Seeck 2009, 16-17)

Riskikartoituksista ja -analyyseistä on tullut nykyisin osa kriisijohtamista kun organisaatiot ovat laajentaneet omaa näkökulmaansa entistä ennakoivampaan suuntaan. Enää ei tyydytä arvioimaan pelkästään oman organisaation sisältä syntyviä riskejä vaan nykyisin pyritään hallitsemaan myös oman toiminta-alueen ja yhteistyökumppaneiden synnyttämiä riskejä ja varautumaan niihin. (Seeck 2009, 9)

Kriisitilanteisiin varautuminen pohjautuu usein liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelussa määritettyjen merkittävien riskien hallitsemiseen. Riskienhallinnassa käytetään yleisesti 4T:n mallia. Riskejä voidaan joko, (transfer) siirtää esimerkiksi vakuuttamalla, (tolerate) sietää, jolloin riski on usein vaikutukseltaan ja todennäköisyydeltään vähäinen, (treat) hoitaa niin, että sen toteutumisen todennäköisyys laskee sekä (terminate) tuhota riskin aiheuttaja, joko riskinhallinnallisilla toimenpiteillä niin, että riskin toteutuessa sen merkitys pienenee tai lopettamalla toiminta, josta riski on lähtöisin. (Hopkin 2012, 226)

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmassa on riskienarvioinnin pohjalta tehty toiminnan palauttamisen suunnitelmat merkittävimpien riskien osalta. Suunnitelmassa on tarkasti määritelty miten toiminta saadaan kunkin kriisin kohdatessa mahdollisimman nopeasti takaisin normaaliin tilaan. Suunnitelma sisältää ensitoimet kriisin synnyttyä, toiminnan kriisin aikana sekä toipumisen normaalitilaan kriisin jälkeen. Tärkeitä asioita liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmassa ovat muun muassa sidosryhmien yhteystiedot, käytettävissä olevat resurssit ja tarvittaessa suunnitelma liiketoiminnan ja kriisin johtamisen jatkamisesta varatilissa. (Hopkin 2012, 187-188)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu miten kriisistä palautuminen vaikuttaa organisaation kustannusten kasvuun. Mitä kauemmin kriisitilanteen palauttaminen normaalitasolle kestää, sitä suuremmat ovat organisaation kriisistä aiheutuvat ylimääräiset kustannukset. Liiketoiminnan normaalit kustannukset näkyvät kuviossa ennen kriisiin johtaneet onnettomuuden tapahtumia. Onnettomuuden jälkeen toiminnan kustannukset nousevat selvästi ja kasvavat vielä kriisijohtoryhmän suorittamien toimenpiteiden aikana. Varautumisen ansiosta liiketoimintaa voidaan jatkaa toisissa tiloissa, mutta toiminnan kustannukset ovat silti aiempaa suuremmat. Vasta tilanteen täydellisen palautumisen jälkeen toiminnan kustannukset palautuvat normaalitasolle. Kuvio osoittaa selvästi, että mitä tehokkaammin organisaatio pystyy toimimaan ennalta suunnitellun mallin mukaisesti, sitä vähemmän sille aiheutuu kustannuksia kriisitilanteesta. On hyvä huomata, että palautuminen normaalitilaan tarkoittaa myös sitä, että kriisistä mahdollisesti aiheutuneista mainekriiseistä on selvitty. (Hopkin 2012, 188-189)



KUVIO 6: Kriisitilanteesta palautumisen aikajana suhteessa kustannuksiin (Hopkin 2012, 189).

3.3 Kriisijohtamisen arviointi ja kriisitilanteesta oppiminen

Hannele Seeck esittelee kriisit ja työyhteisöt teoksessaan Pearsonin ja Clairin luoman kriisijohtamisen arviointimalli, jossa kriisijohtamisen onnistumista arvioidaan kuuden arviointipisteen avulla. Mallissa arvioidaan kriisitilanteeseen johtaneiden varoitussignaalien havaitseminen, kriisin leviäminen, toiminnan jatkuvuus kriisitilanteessa, kriisin vaikutukset organisaation oppimiseen, kriisitilanteen vaikutukset organisaation maineeseen, resurssien saatavuus kriisi-

tilanteen hoitamiseen ja päätöksenteko kriisitilanteessa. Kriisijohtamisen arviointimallin avulla saadaan luotua melko kattava kuva siitä, miten organisaatio onnistui kriisitilanteen johtamisessa sekä, mitä kriisitilanteesta ja sen johtamisesta voidaan oppia. (Seeck 2009, 9-10)

Varoitussignaalien havaitsemista voidaan pitää onnistuneena kun organisaation on havainnut mahdolliseen kriisitilanteeseen johtavat signaalit omasta toimintaympäristöstään ja ryhtynyt niiden perusteella asianmukaisiin toimiin. Seeckin arvioin mukaan sekä Tapaninpäivän hyökyaaltokatastrofissa että Nokian vesikriisissä kriisitilannetta johtaneet tahot saivat varoitussignaalit tapahtuneesta nopeasti tietoonsa, mutta tiedon analysointi ja sen eteenpäin vieminen oli hidasta. Pelkkä varoitussignaalien havaitseminen ei riitä onnistuneeseen kriisijohtamiseen. On pystyttävä tulkitsemaan saatua tietoa ja toimimaan nopeasti, jotta kriisin leviäminen saadaan estettyä. (Seeck 2009, 11)

Kriisin leviämisen estäminen voidaan todeta onnistuneeksi kun kriisi ei aiheuta kuolemantapauksia eivätkä sen vaikutukset ulotu organisaation sidosryhmiin. Esimerkiksi Nokian vesikriisissä ei onnistuttu estämään kriisin leviämistä, vaan noin 6000 ihmistä sairastui likaisen juomaveden takia. Toisena esimerkkinä kriisin nopeasta leviämisestä voidaan mainita Tapaninpäivän hyökyaalto, joka aiheutti hyvin nopeasti erittäin laajan katastrofin. Tällaisessa tapauksessa kriisin leviämisen estämistä voidaan arvioida esimerkiksi pelastustöiden käynnistämisen nopeudella. (Seeck 2009, 11-12)

Toiminnan jatkuvuuden arvioinnissa tarkastellaan sitä, miten organisaatio pystyy jatkamaan normaalia toimintaansa kriisitilanteessa ja sen jälkeen. Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen on onnistunut kun kriisillä ei ole suurta vaikutusta organisaation toimintaan vaan se pystyy jatkamaan omaa toimintaansa pois lukien alueet, joissa kriisi on vaikuttanut. Toipumisen nopeutta on myös syytä tarkkailla kun arvioidaan toiminnan jatkuvuutta. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää Tapaninpäivän hyökyaaltokatastrofia, jossa toiminta lakkasi hyökyaallon iskettyä välittömästi ja totaalisesti. Thaimaassa jälleenrakentaminen ja toiminta saatiin käytyä nopeasti, mutta Indonesiassa joidenkin alueiden rakentaminen oli erittäin hidasta. (Seeck 2009, 12)

Neljäs arviointipiste kriisitilanteen johtamisesta on kriisitilanteen vaikutukset oppimiseen. Kriisitilanteesta tulee aina oppia ja kehittää toimintaa niin, että seuraavalla kerralla pystytään toimimaan paremmin. Organisaation on muutettava joitain toimintamallejaan ja pystyttävä kehittämään toimintaansa. Esimerkiksi Nokian vesikriisissä opittiin nopeampaan ulkoiseen tiedottamiseen, mikä näkyi Hannele Seeckin mukaan hyvin 23.4.2018 tapahtuneen putkirikon jälkeen. Tilanne ei ollut läheskään yhtä vakava kuin edellisellä kerralla, mutta ulkoinen tiedottaminen onnistui hyvin. (Seeck 2009, 12-13)

Maineen hallinnan arvioinnissa on seurattava organisaation maineen kehitystä pidemmällä aikajaksolla. Maineen hallinnan arvioinnissa on otettava huomioon sekä kriisin aikainen maineen kehitys, että pidempiaikaiset vaikutukset. Maineenhallinnassa voidaan katsota onnistuneen silloin kun organisaation tuottamien palveluiden tai tuotteiden kysyntä ei laske pitkällä aikavälillä tapahtuneen kriisitilanteen johdosta. Parhaassa tapauksessa organisaation maine saattaa jopa parantua hyvin hoidetun kriisijohtamisen ansiosta. Seeckin mukaan Nokian kaupunki epäonnistui selkeästi maineenhallinnassaan vesikriisin aikana, joka näkyi heidän maineessaan pitkään. Nokian kaupunkia pidettiin liian passiivisena toimijana kriisitilanteessa. (Seeck 2009, 13)

Kuuden kriisijohtamisen arvioitava piirre on organisaation resurssien saatavuus kriisitilanteen hoitamiseen. Organisaation ei tarvitse yksin kantaa vastuuta resurssien tuottamiseen, mutta se on luotava sidosryhmäverkosto, jonka avulla se pystyy tukemaan kriisitilanteen hoitoa omalta osaltaan. Esimerkiksi Aasian hyökyaaltokatastrofiin saatiin apua Suomelta nopeasti pääministerin hyväksynnällä. Resurssien nopea saatavuus on tärkeää erityisesti kriisin alkuvaiheessa. (Seeck 2009, 13)

Päätöksenteon arviointi perustuu pääosin kolmeen seikkaan, jotka ovat: tehtiinkö kriisitilanteen johtamisen päätökset perustuen faktatietoon? Olivatko päätökset tarkoituksenmukaisia? ja Tehtiinkö päätökset riittävän nopeasti? Yleisesti ottaen päätöksentekoa vaikeuttaa se, että ei ole riittävän ajantasaista ja oikeaa tietoa kriisitilanteesta, jonka pohjalta voitaisiin tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimeen. Nokian vesikriisi toimii tässäkin tapauksessa hyvänä esimerkkinä. Seeckin mukaan vaikka Nokian vesikriisiä johtaneiden tahojen toiminta oli tavoitteellista ja heillä oli yhteinen päämäärä, heidän päätöksentekonsa ei perustunut oikeisiin tietoihin. (Seeck 2009, 14)

4 Kriisiviestintä

Ivey Business Journalissa vuonna 2006 julkaistussa artikkelissa Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion David Weiner kuvaa kriisitilannetta siten, että se on äärimmäinen ja suunnittelematon tapahtuma, jonka hallitsemiseen eivät riitä perinteiset johtamisen mallit. Kriisiviestinnän näkökulmasta kriisi tarkoittaa hänen mielestään organisaation liiketoimintaan liittyvää ongelmaa, joka on päätynyt julkisuuteen ja uhkaa joko yrityksen mainetta tai sen mahdollisuuksia jatkaa liiketoimintaa.

Kriisiviestintä on osa normaalia viestintäprosessia, joka aktivoituu kun organisaatio kohtaa normaalioloissa odottamattoman tilanteen, jonka hoitaminen edellyttää ripeää toimintaa. Normaalin viestittämisen ei tule lakata kriisin aikana vaikka painopiste viestinnässä siirtyykin

kriisitilanteen hoitamiseen. Kriisiviestinnällä pyritään vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin, jotka ovat nykyisen viestintäkulttuurin aikakaudelle tiedottamisen avoimuus, nopeus, tiedon helppo saatavuus ja toiminnan läpinäkyvyys. (Korpiola 2011, 13)

Kriisiviestinnässä tulee ottaa huomioon organisaation arvot, sillä arvojen vastainen viestintä ei luo uskottavaa kuvaa organisaatiosta. Esimerkiksi, jos organisaation arvoissa on mainittu avoimuus ja joustavuus on myös viestinnän vastattava näitä arvoja. Tietojen panttaaminen ja jäykkä viestintä antavat ristiriitaisen kuvan organisaation toiminnan ja arvojen välille. Kriisiviestintä onkin oltava osa viestinnän kokonaisstrategiaa, jotta viestinnän arvoriistiriidoilta vältytään. (Korpiola 2011, 13-14)

Kriisit vaikuttavat aina organisaatioiden sidosryhmiin, olivat ne kehittyneet yhtäkkisestä tapahtumasta tai kehittyneet pidemmällä aikavälillä. Organisaation sisällä työntekijät ja omistajat vaativat vastauksia kysymyksiin kun taas organisaation ulkopuolella esimerkiksi asiakkaat, toimittajat, kilpailijat ja julkinen valta seuraavat tilannetta ja tekevät omia johtopäätöksiään. (Weiner 2006)

Weiner jakaa artikkelissaan kriisitilanteiden viestinnän kolmeen osaan, jotka ovat kriisitilanteiden ennaltaehkäisy, kriisijohtaminen ja kriisitilanteista toipuminen. Osa kriiseistä syntyy siten, että niitä on mahdoton välttää kun jokin organisaation ulkopuolinen tekijä muuttuu ja aiheuttaa kriisin yrityksen liiketoiminnalle. Osa kriiseistä on taas organisaatioiden itsensä aiheuttamia. Kriiseistä kasvaa suuria mediakriisejä kun organisaatiossa ei osata tunnistaa alkavia kriisejä ja tehdä vaadittavia toimenpiteitä näiden hallitsemiseksi. (Weiner 2006)

Kriisitilanteiden ennaltaehkäisemiseksi organisaation tulisi systemaattisesti kartoittaa sen liiketoimintaa uhkaavat riskit ja arvioida niiden mahdolliset vaikutukset sekä toteutumisen todennäköisyydet. Tällä toiminnalla pystytään mahdollisesti jo estämään joidenkin riskien kehittymisen kriisitilanteeksi. Riskien tunnistamiseksi tulee käydä läpi organisaation sopimukset, prosessit, tärkeimmät yhteistyötahot, jo tapahtuneet riskit ja haastatella organisaation eri alojen asiantuntijoita ja liiketoiminta-alueiden johtajia. Tämän jälkeen tulee tarkastaa ovatko viestintäsuunnitelmat ajantasaiset ja linjassa organisaatiota mahdollisesti uhkaaviin kriisitilanteisiin. (Weiner 2006)

Merkittävimmistä kriisitilanteisiin mahdollisesti johtavista asioista tulisi tehdä lista, johon kuvataan organisaation mennyt ja nykyinen suhde kyseiseen asiaan. Listaan tulee myös kuvata onko asia saanut jo huomiota julkisuudessa ja minkälaista huomiota asia herätti julkisuudessa. Tämän lisäksi listaan on hyvä merkitä asian vaikutus eri sidosryhmiin. Listasta tulee kriisiviestintäsuunnitelman tärkein osa. (Weiner 2006)

Kriisien ennaltaehkäisevästä työstä huolimatta organisaatiot kohtaavat ajoittain kriisitilanteita. Weinerin mukaan kriisitilanteille on tyypillistä se, että media tietää tapahtuneesta ennen kuin yrityksen johto on saanut sisäisen tiedon tapahtuneesta. Sidosryhmät vaativat tietoja tapahtuneesta ja media vaatii pikaisia vastauksia tilanteesta ja sen hoitamisesta. Tietoa on vähän saatavilla, mutta kaikki organisaation sidosryhmät haluavat saada vastauksia. Vähäisestä tiedosta huolimatta huonoin vaihtoehto on olla tiedottamatta mitään, sillä tiedottamattomuus voi johtaa siihen, että organisaatio näyttää ulospäin välinpitämättömältä ja syylliseltä kriisitilanteeseen. (Weiner 2006)

Weiner luettelee kymmenen sääntöä, jotka tulee ottaa huomioon kriisiviestinnässä. Ensimmäinen sääntö on, että mediaa tulee kunnioittaa tiedon välityksessä. Mediaan ei pidä suhtautua vihollisena vaan hyvänä tapana saada oma versio tapahtuneesta julkisuuteen ja omille sidosryhmille. Medialle tulisi tehdä tiedote, joka sisältää vahvistetut tilannetiedot ja toimenpiteet miten tilannetta hoidetaan. (Weiner 2006)

Toinen sääntö Weinerin listalla painottaa aktiivisen viestinnän roolia kriisin hoitamisessa. Kriisin ensimmäiset tunnit antavat kuvan organisaation toiminnasta ja asenteesta. Organisaation ensitiedottaminen vaikuttaa siihen, miten ihmiset suhtautuvat organisaatioon koko kriisin keston ajan. Medialle annetuissa lausunnoissa ja tiedotteissa tulee mahdollisimman selkeästi ja suorasanaisesti ilmaista mitä organisaatiossa tiedetään tapahtuneen, keitä tilanne koskee ja milloin tilanne on tapahtunut. Tämän lisäksi tulisi kertoa mitä organisaatio tekee tilanteen korjaamiseksi. Tässä vaiheessa on myös tärkeää korjata mahdollisia vääriä tietoja, joita voi liikkua kriisitilanteeseen liittyen. (Weiner 2006)

Kolmas kohta Weinerin listalla on vastuun kantaminen. Organisaation on kannettava vastuu kriisin hoitamisesta ja kerrottava siitä viestinnässään. Tämä antaa kuvan siitä, että organisaatio välittää siitä, mitä on tapahtunut ja on valmis korjaamaan tilanteen. Vastuun kantaminen ei välttämättä tarkoita kuitenkaan sitä, että organisaatio ottaa kriisiin johtaneesta tapahtumasta syyt niskoilleen. Neljäntenä Weiner mainitsee tiedon keskittämisen niin, että organisaation johdolla on riittävät ja ajantasaiset tiedot tilanteesta. Tietoja tulee päivittää useista eri lähteistä kuten mediasta, tarkkailijoilta ja omilta asiantuntijoilta kentältä. (Weiner 2006)

Viidentenä sääntönä on kriisijohtoryhmän perustaminen. Kriisijohtoryhmä tulisi olla nimettyä ennen kriisitilannetta ja sen olisi hyvä ollut harjoitella kriisitilanteiden johtamista. Kriisijohtoryhmällä tulisi olla tilannehuone, josta se johtaa kriisitilannetta. Kriisitilanteessa kriisijohtoryhmällä tulee olla valta tehdä kriisin hoitamisen kannalta vaadittavat toimenpiteet. Kuidennessa kohdassa Wiener kehottaa varautumaan pahimpaan ja toivomaan parasta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kriisijohtoryhmän tulee tehdä suunnitelmia tilanteen kehittymiselle. Or-

ganisaation on varauduttava ja suunniteltava liiketoiminnan jatkuvuutta kriisin edetessä eri skenaarioissa. (Weiner 2006)

Seitsemäs sääntö muistuttaa sisäisen viestinnän tärkeydestä. Henkilöstölle tulee säännöllisesti kertoa mitä organisaatiossa tehdään kriisitilanteen korjaamiseksi. Kahdeksas kriisiviestinnän sääntö on kolmansien osapuolien hyödyntäminen oman organisaation viestin välittäjänä. Organisaation ulkopuolista tahoja pidetään usein luotettavampana tiedon jakajana kuin kriisissä olevan organisaation edustajaa. Yhdeksännen säännön mukaan kriisiviestinnän medialle antamien vastausten tukena kannattaa käyttää tutkimustietoa kuten markkinatutkimusta tai muuta vastaavanlaista tutkimusta, jossa yleinen mielipide organisaatiota kohtaan saadaan selvitettyä. (Weiner 2006)

Viimeinen Weinerin listan säännöistä on oman internetsivun julkaiseminen. Kriisitilanteelle omistetun internetsivu välityksellä voidaan jakaa ajantasaista tilannetietoa laajallekin ihmisryhmälle. Näin voidaan jakaa oikeaa tietoa ja kertoa organisaation oma näkemys tilanteesta ja sen kehittymisestä. (Weiner 2006)

Kriisitilanteesta toipuminen voi olla organisaation tulevaisuuden kannalta yhtä tärkeä osa kriisiviestintää kuin itse kriisitilanteesta viestittäminen. Organisaation tulee tutkia kriisin aiheuttamia vaikutuksia sen maineelle ja brändeille. Tutkimusten osoittaessa, että kriisitilanne on vahingoittanut organisaation mainetta asiakkaiden keskuudessa, tällöin on tarvetta tehdä viestinnällisiä toimenpiteitä luottamuksen palauttamiseksi. Vastuullisesta toiminnasta kertominen, kriisin syiden ja niitä seuranneiden toimenpiteiden selvittäminen ovat tässä tilanteessa hyviä vaihtoehtoja. Yleistä mielipidettä mittaavilla tutkimuksilla voidaan selvittää miten nämä maineen palauttamiseen pyrkivät kampanjat ovat toimineet. (Weiner 2006)

Kielteinen verkkojulkisuus voi olla erittäin haitallista organisaation maineelle kun se on toipumassa kriisitilanteesta. Kriisien aikana ja niiden jälkeen on tärkeä suorittaa verkostoanalyysiä siitä, mistä kriisitilanteeseen liittynyt julkisuus sai alkunsa ja miten tieto levisi sosiaalisessa mediassa ja verkkomediassa. Verkostoanalyysin avulla saadaan kuvattua monimutkaisia vuorovaikutus-rakenteita niin, että niistä saadaan muodostettua ymmärrettävä kokonaisuus. Kriisitilanteen aikana tietoa levittäneet aktiiviset sivustot ja toimijat on hyvä tunnistaa, jotta niiden levittämää tietoa voidaan tarkkailla ja mahdollisiin vääriin tietoihin puuttua. Verkostoanalyysissa tarkastellaan myös sitä, miten oma viestintä on tavoittanut verkostot, joissa on käsitelty kriisiä. Organisaation viestintä ei voi torjua mahdollista mainekriisiä, jos se ei tiedä mitä siitä kirjoitetaan tai, jos sen viestittämä tieto ei tavoita tilannetietoa etsiviä tahoja. (Korpiola 2011, 52-55)

4.1 Kriisiviestintäsuunnitelman merkitys kriisiviestinnässä

Kriisiviestintäsuunnitelman pohjana toimivat organisaatiossa listatut ja tunnistetut merkityksellisimmät mahdolliset kriisitilanteet, joita varten on ennalta suunniteltu toimenpiteitä. Weinerin Ivey Business Journalissa vuonna 2006 julkaistussa artikkelissa hän listaa tiedot, joita hyvän kriisiviestintäsuunnitelman tulee sisältää. Ensimmäinen tieto on kriisinjohtoryhmän henkilöiden nimet ja yhteystiedot. Henkilöstön on hyvä tietää ketkä vastaavat kriisitilanteiden hoidosta organisaatiossa ja kenellä on oikeus kommentoida kriisitilannetta yrityksen ulkopuolella. (Weiner 2006)

Toinen hyvän kriisiviestintäsuunnitelman sisältämä tieto on kriisien arvoastaulukko, jossa kerrotaan missä kohtaa organisaatiossa tapahtunut riskin toteutuminen voidaan luokitella kriisiksi ja missä kohtaa kriisi on niin suuri, että organisaation kriisinjohtoryhmä on hälytettävä hoitamaan tilannetta. Hyvästä kriisien arvoastaulukosta huolimatta joissain tilanteissa saattaa olla hyvinkin vaikeaa tietää milloin pieneltä tuntuvasta ongelmasta saattaa kasvaa koko organisaatiota horjuttava laaja kriisi. (Weiner 2006)

Kolmantena listalla on toimintamalli ensitiedon antamiselle. On tärkeää, että organisaatiolla on etukäteen mietityt vastaukset erilaisiin skenaarioihin ja toiminta malli siihen mikä tieto on tiedottamisessa ensisijalla sekä miten ja mitä ensitietoa välitetään medialle. Neljäntenä listalla on ensitiedon / hätätiedon välittämisen prosessin kuvaus. Kriisiviestintäohjeessa tulee olla kuvattuna priorisointijärjestys, jossa tietoa välitetään organisaatiolle ja tiedonjakoväline mitä kautta tietoa tulee jakaa. Tiedonjakovälineitä voivat olla esimerkiksi sähköposti, tekstiviesti, puhelin tai jokin kriisitilannetta varten kehitetty tietojärjestelmä. (Weiner 2006)

Viidentenä sisältökohtana Weiner mainitsee kriisinjohtamiseen varatun tilannehuoneen tiedot. Kriisiviestintäsuunnitelmassa tulee olla ohjeistettu tilannehuoneen sijainti, varustelu, järjestely ja resurssien saatavuus kriisitilanteissa. Varustelulla tässä tarkoitetaan lähinnä kriisitilanteissa tarvittavia tietokoneita, puhelimia ja tietojärjestelmiä. Tilannehuone toimii kriisitilanteen johtokeskuksena, jossa tulee olla jatkuvasti uusien tilannetietojen kehittymisestä. (Weiner 2006)

Kuudentena kohtana on sidosryhmäviestinnän suunnitelma. Kriisitilanteessa on osattava ottaa huomioon kaikki mahdolliset sidosryhmät, joihin kriisi voi vaikuttaa. Hyvässä kriisiviestintäsuunnitelmassa on etukäteen valmisteltu suunnitelma siitä, miten esimerkiksi asiakkaille, omistajille, henkilökunnalle, valtiovallalle tai medialle tulisi viestittää. Seitsemäntenä listalla ovat yhteystietolistat eri median tahoihin. Listalla tulisi olla sekä seurattavat mediat ja mielipidevaikuttajat että mediat joihin organisaation tulisi olla yhteydessä kertoakseen itse mitä on tapahtunut. Viimeisenä Weinerin hyvän kriisiviestintäsuunnitelman listalla on mallivastaus-

pohjat, joissa on standardoidut vastausten muodot ja rakenteet jokaista tilannetta varten. (Weiner 2006)

Kriisiviestintäsuunnitelman toimivuutta tulee säännöllisesti testata kriisijohtamisharjoituksilla ja -simulaatioilla, joiden avulla voidaan päätellä ovatko kriisiviestintäsuunnitelman sisältämät tiedot ajantasaisia sekä helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä. Paras tulos Weinerin mukaan saavutetaan kun kriisijohtamisharjoituksen suorittaa ulkopuolinen taho. Harjoituksen päätteeksi tulee arvioida olivatko kriisiviestintäsuunnitelman ohjeistukset avuksi kriisitilanteen hoitamisessa ja onko niitä tarvetta päivittää. Harjoituksissa pysytään myös kehittämään ja antamaan aidon tuntuksia kriisijohtamiskokemuksia kriisijohtoryhmälle. (Weiner 2006)

4.2 Digitaalisen tiedonvälitysympäristön merkitys kriisiviestinnässä

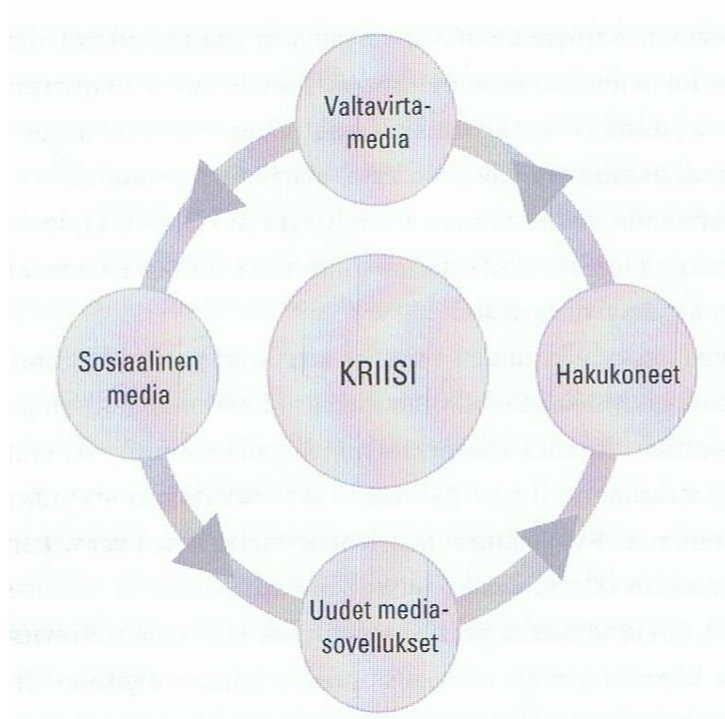
Kriisiviestinnän toimintaympäristö on muuttunut reaaliaikaiseksi kun tapahtumien mediajulkisuus levitetään verkkomedian ja sosiaalisen median välityksellä. Viestintäympäristö on levinnyt kaikkialle ja se on jatkuvasti läsnä, jolloin tiedon saatavuus ja leviäminen on nopeaa ja tehokasta. Samalla median toimintalogiikka on muuttunut yhä aggressiivisemmaksi ja sensaatiohakuiseksi. Teknologian kehittyminen ja kilpailun koveneminen on ajanut monet mediatalot tilanteeseen, jossa tietoa on saatava mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman kiinnostavassa muodossa. Laadulliseen journalismiin ei välttämättä enää riitä tarvittavia resursseja, sillä aiheiden taustojen selvittäminen vaatii paljon työtä ja on hidasta. Otsikoiden on oltava myyviä ja räväköitä, jotta pysytään mukana kilpailussa. (Korpiola 2011, 14)

Toisin kuin ennen, valtamediat eivät enää määrittele mitä uutisia ja tietoja julkisuudessa liikkuu. Sosiaalinen media on tuonut uuden ulottuvuuden tiedon julkisuuteen saattamisessa. Nykyisin kriisi voi levitä erittäin nopeasti Twitter julkaisun tai Facebook päivityksen kautta. Suurella osalla ihmisistä on kamera kännykässä, jolla voidaan jakaa kuvia kriisitilanteesta. Kriisitilanteen hallinta on yhä vaikeampaa, sillä tiedon määrä kasvaa ja liikkeellä voi olla paljon myös ristiriitaista tietoa. Organisaatioiden on entistä hankalampaa suorittaa reaaliaikaista mediaseurantaa ja luoda tästä julkisuuden kokonaiskuvaa. (Korpiola 2011, 14-15)

Nykyinen media pystyy levittämällään tiedolla kaatamaan maiden hallituksia ja pilaamaan yritysten ja yksityishenkilöiden maineita. Erityisesti sosiaalisella medially on paljon valtaa, sillä se ei ole pelkästään tiedon vastaanottamisen väline. Sosiaalisen median avulla yksittäiset henkilöt ja ryhmittymät voivat tuoda esille oman näkökulmansa tilanteesta ja saavuttaa suuria kuulijakuntia ja kannattajaryhmiä. Esimerkiksi YouTube -kanavilla tehdyt kantaa ottavat videot voivat kerätä miljoonayleisöjä ja näin ollen niissä esiintyvät henkilöt voivat toimia mielipidevaikuttajina suurillekin ihmisjoukoille. (Korpiola 2011, 15-16)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu digitaalista julkisuutta, jonka muodostavat valtavirtamedia, sosiaalinen media, uudet mediasovellukset ja erilaiset internetin hakukoneet, jotka kaikki synnyttävät uutta tietoa kriisistä luoden siitä mediatapahtuman. Valtavirtamedialla tarkoitetaan perinteisiä mediataloja ja joukkotiedotusvälineitä, sosiaalinen media kattaa kaikki palvelut, joissa tiedon kuluttaja pystyy itse myös tuottamaan ja julkaisemaan tietoa. Hakukoneet ovat internetissä olevia ohjelmistoja, joiden avulla tietoa voidaan hakea hakusanojen perusteella. Hakukoneet myös luokittelevat internetsivuja ja niiden sisältöä ja liittävät niitä hakemistoihinsa. Tunnetuimpia hakukoneita ovat Google ja Bing. Uusilla mediasovelluksilla tarkoitetaan laitteita ja palveluita, joilla voi tuottaa ja jakaa tietoa verkossa tai mobiilisti. (Korpiola 2011, 19-20)

Digitaalisen julkisuuden osat ruokkivat toisiaan ja näin ollen saattavat paisuttaa ja jopa vääristää kriisin aiheuttaneiden tapahtumien julkisuuskuvaa. Esimerkiksi valtavirtamediassa julkaistua uutista siteerataan sosiaalisessa mediassa asiayhteydessä, joka ei liity alkuperäiseen kriisitilanteeseen. Tämän jälkeen hakukoneelle tietoa etsivät ihmiset lukevat sosiaalisessa mediassa olleen väärin ymmärretyn ja eri asiayhteyteen viittaavan julkaisun ja julkaisevat itse sosiaalisessa mediassa päivityksen viitaten edelleen eri asiayhteyteen. Tämän kaltaisesta tilannetta kutsutaan median sirkulaatioksi kun uutisten pohjalta luodaan uusia uutisia nostaan kriisitilanteen mediatapahtumaksi, joka on uutisoinnin keskipisteessä. (Korpiola 2011, 18-19)



KUVIO 7: Mediatapahtuman digitaalisessa julkisuudessa (Korpiola 2011, 20).

Uutisten elinkaari on nykyisin erittäin lyhyt, sillä mediatalot etsivät jatkuvasti uusia aiheita ja uutta sisältä uutisilleen. Globalisoitunut maailma tarjoaa jatkuvasti uusia aiheita, jonka takia suuretkin kriisiuutiset vaipuvat hetkessä pois huomion keskipisteestä. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Jokelan ja Kauhajoen koulusurmia, jotka olivat Suomessa uutisoinnin keskiössä vain neljästä viiteen päivään ja kansainvälisissä uutisissa yhden päivän ennen kuin uudet uutiset ottivat niiden paikan julkisuudessa. (Korpiola 2011, 22)

Toinen keskeinen muutos entiseen uutisointiin nähden on se, että tapahtumat uutisoidaan reaaliajassa. Aikaisemmin voitiin luottaa siihen, että asiat voidaan pitää tiettyyn rajaan asti uutispimennossa, mutta nykyisin tapahtumia kuvataan suorissa lähetyksissä ja tietoa välitetään sosiaalisen median kautta kellon ympäri. Esimerkiksi Fukushiman yhdennonnettomuutta seurattiin maailmalla suorissa lähetyksissä kun taas Tšernobylissä tapahtuneesta ydinonnettomuudesta kuultiin vasta päivien päästä tapahtuneesta. (Korpiola 2011, 22)

Verkkomedian kovasta kilpailutilanteesta johtuen, jokainen uutistoimisto haluaa saada uutisensa tapahtuneesta mahdollisimman nopeasti ennen kilpailijoita ulos julkisuuteen. Aikaisemmin uutisten kirjoittamisessa aikarajana toimi lehden aamupaino, mutta nykyisin ensitieto tapahtuneesta tulee olla verkkosivuilla viidentoista minuutin sisällä tapahtuman syntymisestä. Tämä asettaa suuria haasteita tietolähteen luotettavuuden arvioimisille ja tarkempien faktojen ja tarkemmalle tilanteen analysoimiselle. Uutistoimitukset joutuvat joskus ottamaan riskejä uutisensa sisällön paikkansapitävyydestä julkaistessaan nopean verkkouutisen. (Korpiola 2011, 22-23)

Kriisiuutisten lyhyen elinkaaren takia mediatalot etsivät jatkuvasti uusia uutisten aiheita sosiaalisesta mediasta ja blogeista. Medioilla on omat vihjepuhelimet ja uutisaiheiden toimittajille luvataan palkkiot. Kännykkäkameroiden yleistymisen on tarjonnut mediataloille myös helpon tavan saada lisätietoja laajalta yleisömäärältä. Kriisiviestinnällä pystytään vaikuttamaan kriisiuutisointiin, mutta tämä vaatii organisaatiolta kriiseihin varautumista ja nopeaa reagoimista. (Korpiola 2011, 23-24)

Organisaation on pysyttävä mukana hetkisessä uutisoinnissa ja tarjottava aktiivisesti omaa näkemystään tilanteen kulusta. Uutistyhjiöön etsitään vastaus muualta, jos organisaatio ei suostu lainkaan kommentoimaan tilannetta. Kriisitilannetta hoitavan organisaation tulee pyrkiä toimivaan mediasuhteeseen, jossa se toimii avoimesti, totuudenmukaisesti, nopeasti ja on toimittajien saatavilla. Varmistettu tieto kannattaa julkaista heti eikä tipoitain, jolloin organisaation johdosta tulee salaileva tai epävarma kuva. Mediyhteistyössä on kuitenkin huomioitava, että ammattitoimittajan ja kriisiviestintäammattilaisen tavoitteet voivat olla erilaiset. Ammattitoimittaja pyrkii täyttämään kansalaisten tiedontarvetta kun taas kriisiviestinnän

ammattilaisen tavoite on sidosryhmien informoiminen ja oman organisaation maineen hallinta. (Korpiola 2011, 29-32)

Maine on yrityksen toiminnan kannalta elintärkeä. Maineen menettäminen voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen arvoon, asiakassuhteisiin ja henkilökunnan sitoutumiseen. Kilpailijat hyödyntävät varmasti toisen yrityksen maineen huonontumista yrittäen viedä sen asiakkaita ja markkinaosuutta. Digitaalisessa julkisuudessa huonosti hoidettu kriisi ja heikentynyt yrityksen maine eivät unohdu koskaan, sillä internetiin tallennettu tieto ei katoa ja se on helposti löydettävissä hakukoneilla kuten Googella ja nostettavissa esiin. (Korpiola 2011, 48)

Kriisiviestinnän merkitys organisaation maineen ylläpidossa ja palauttamisessa on korostunut entisestään. Viestinnän läpinäkyvyyttä ja avoimuutta arvostetaan monissa maissa. Useat yritykset ovat yrittäneet peitellä, selitellä ja vähätellä kriisiin johtaneita syitä ja seurauksia sekä vältellä omaa vastuuta viimeiseen asti. Suomessa arvostetaan vastuun kantamista ja omien virheiden myöntämistä. Organisaatio saa helpommin anteeksi kun se on toiminut avoimesti ja rehellisesti ja sillä on ollut jo entuudestaan maine rehtinä toimijana. (Korpiola 2011, 49-50)

On kuitenkin hyvä huomata, että eri kulttuureissa ei välttämättä toimi aina samat periaatteet. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vältetään oman vastuun myöntämistä julkisuudessa viimeiseen asti, sillä se voi johtaa kalliisiin oikeustaisteluihin. Japanissa puolestaan syyllisyyden tunnustaminen voi pilata toimivan johdon kasvot, jolloin heillä ei ole enää mitään edellytyksiä jatkaa tehtävissään. Viestinnässä on aina otettava huomioon oman viestinnän tuomat seuraukset ja pyrittävä viestimään niin, että se on eduksi oman yrityksen maineelle. (Korpiola 2011, 49-50)

4.3 Sosiaalinen media kriisiviestinnässä

Kaikki ihmiset kuuluvat sosiaalisiin verkostoihin. Osa verkostoistamme on sellaisia, joihin olemme valinneet kuuluvamme ja osa on sellaisia, joihin kuulumme mielipiteistämme tai kiinnostuksenkohteista huolimatta. Hyvänä esimerkkinä sosiaalisesta verkostosta, johon kuulumme päätöksistämme huolimatta on oma perheemme. Lapsi syntyy perheeseen, josta tulee hänen ensimmäinen sosiaalinen verkostonsa. Tähän verkostoon kuulumiseen hän ei ole voinut vaikuttaa. Ihminen pystyy vaikuttamaan suurelta osin siihen, minkälaisiin sosiaalisiin verkostoihin hän kuuluu. Esimerkiksi työpaikat, harrastukset ja asuinpaikka luovat usein sosiaalisia verkostoja, joissa ihmiset vaihtavat tietoja ja mielipiteitään asioista (White 2012, 1-2).

Internet on muuttanut suuresti tapaa, jolla ihmiset luovat ja ylläpitävät suhteita toisiinsa. Internetillä on ollut iso vaikutus myös siihen, miten ihmiset verkostoituvat keskenään ja toimivat osana suurempaa ryhmää. Sosiaalisiksi mediaksi kutsutaan sovelluksia, jotka tarjoavat

palveluitaan internetissä ihmisten muodostamille sosiaalisille verkostoille. Sosiaalisessa mediassa ihmiset voivat jakaa keskenään viestejä, valokuvia, videoita, tapahtumatietoja kaikenlaista tietoa oman sosiaalisen verkoston kiinnostuksen kohteista. Sosiaaliselle medialle on tyypillistä, että tieto leviää erittäin nopeasti todella laajalle ihmisryhmälle. Sosiaalisen median käyttö on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana räjähdysmäisesti. (White 2012, 2-3)

Sosiaalisella medialla on useita eri määritelmiä, jotka eroavat toisistaan. Tässä tutkimuksessa sosiaalisella medialla tarkoitetaan viestintäympäristöjä, jotka toimivat verkko- ja mobiilitoimintaympäristöissä. Toisin kuin perinteisillä joukkoviestintävälineillä sosiaaliselle medialle on tyypillistä, että kaikilla sen käyttäjillä on mahdollisuus sekä tuottaa että vastaanottaa tietoja sovelluksen välityksellä. (Korpiola 2011, 33)

Monet organisaatiot käyttävät sosiaalista mediaa tiedon levittämiseen omissa hankkeissaan ja ensitiedon levittämiseen kriisitilanteessa. Esimerkiksi Fedral Emergency Management Agencyn johtaja Craig Fugate käyttää Twitteriä kriisitilanteissa tarjotakseen informaatiota lyhyillä viesteillä, joissa voi olla linkki sivustolle, josta on mahdollisuus saada tarkempaa tietoa. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut sen, että internetin ylitse lähetettäviä viestejä on mahdollista vastaanottaa erilaisilla kannettavilla laitteilla kuten älypuhelimilla. Monissa tilanteissa viesti saadaan levitettyä laajalle ihmisryhmälle tehokkaammin sosiaalisen median kautta kuin perinteisemmällä viestinnän välineillä. Punaisen ristin 2010 julkaisemassa raportissa todettiin, että ihmiset odottavat tiedonsaannin lisäksi voivansa itse hälyttää apua sosiaalisen median kautta (White 2012, 9-11).

Sosiaalisen median täyttä hyödyntämistä kriisitilanteiden hallinnassa ja tiedon jakamisessa ei ole vielä lähimainkaan hyödynnetty täydellä potentiaalilla. Organisaatioiden on pysyttävä teknologian kehityksen mukana ja käytettävä sosiaalisen median tuomia mahdollisuuksia kriisiviestinnässään aktiivisesti hyväkseen. Organisaatiot tulevat tulevaisuudessa saamaan hyödyllistä tietoa sosiaalisen median käyttäjiltä kunhan he pystyvät koostamaan sen tarjoamaa tietoa ja analysoimaan sitä järkevästi (White 2012, 10-12).

Kriisitilanteessa sosiaalisen media tulee ottaa välittömästi käyttöön, jotta sen avulla saadaan välitettyä reaaliaikaista tietoa organisaation sidosryhmille. Tällöin tietoa etsivät henkilöt saadaan ohjattua heti oikeaan osoitteeseen. Nopea reagointi sosiaalisen median kautta on kuitenkin mahdollista vain, jos organisaatio on etukäteen luonut itselleen sosiaalisen median sisällön tuotannon prosessit, valinnut viestityksen kanavat ja verkostot joille viestitään. (Korpiola 2011, 33-35)

Organisaation tulisi laatia oma sosiaalisen median viestintästrategia, jossa käydään läpi sosiaalisen median pelisäännöt. Viestintästrategiassa ei kannata nojata liikaa tiettyihin sovelluk-

siin kuten Facebook ja Twitter, sillä trendit vaihtelevat ja uusia kilpailijoita syntyy jatkuvasti. Sosiaalisen median viestintästrategia tulee rakentaa niin, että sitä voidaan hyödyntää kaikissa sosiaalisen median sovelluksissa. (Korpiola 2011, 34)

Sosiaaliselle medialle on tyypillistä, että ihmisten mielipiteet korostuvat ja tilanteissa asetetaan toisen puolelle ja toista vastaan. Esimerkiksi kun kuluttaja tuntee, että hänen oikeudentuntoaan on loukattu hän voi aloittaa oman protestikampanjansa yritystä vastaan ja saavuttaa suuren seuraajajoukon. Sosiaalisen median ansioista ihmisten ei tarvitse antaa palautetta kasvotusten ja näin ollen negatiivisen palautteen antaminen on helpompaa ja se voi tavoittaa suuren ihmisjoukon. Sosiaalisella medialla voi siis olla yllättävänkin suuri vaikutus organisaation imagoon. Yrityksen reagoimattomuus tai kriisitilanteen vähätteleminen saattaa aiheuttaa suurtakin kuohuntaa sosiaalisesta mediasta, josta se voi mahdollisesti nousta valtamedian ykkösuutiseksi. (Korpiola 2011, 36)

Mikäli kriisitilanne on aiheuttanut henkilövahinkoja tai mittavia aineellisia vahinkoja on merkittävä osa kriisitilanteen hoitamista julkinen pahoittelu ja anteeksipyyntö. Julkinen pahoittelu on syytä suorittaa niissä medioissa, joissa vihaviestintä on ollut kaikkein voimakkainta. Hyvänä esimerkkinä tästä käy British Petroleumin öljyonnettomuus Meksikonlahdella. Heitä kohtaan oli perustettu monia viharyhmiä ja kampanjoita eri sosiaalisen median välineissä. British Petroleum ei reagoineet tähän riittävän aikaisin vaan he pyrkivät viestinnässään lähinnä vähättelemään ongelman vakavuutta ja seurauksia. Huomattuaan valtavan vihajulkisuuden British Petroleumin kriisiviestintä reagoi ja heidän pääjohtaja Tony Howard esitti tapauksesta virallisen anteeksipyyntönsä useissa eri sosiaalisen median kanavissa. (Korpiola 2011, 37-38)

British Petroleum muutti viestintäänsä nöyremmäksi, myötämielisemmäksi ja pahoittelevammaksi, mutta yleinen mielipide heidän toimistaan kriisin huonosta hoitamisesta oli jo ehtinyt kehittymään. Howardia arvosteltiin kriisin jälkeen siitä, että hän ei järjestänyt riittävän nopeasti ja usein tiedotustilaisuuksia itse tapahtumapaikalta. Tämä johti siihen, että yrityksen toiminnasta välittyi salaileva ja välinpitämätön kuva Meksikonlahden tilanteesta. (Korpiola 2011, 38-39)

Onnistuneesta sosiaalisen median hyödyntämisestä on hyvä esimerkki KLM lentoyhtiön tiedottaminen Facebookin, Twitterin ja YouTubeen välityksellä lentokaaoksen aikana, jonka Islannin tuhkapilvi aiheutti. Yhtiö ryhtyi nopeaan tiedottamiseen omilla Facebook -sivuillaan. Twitterin kautta yhtiö antoi lyhyitä tilannepäivityksiä tilanteen kehittymisestä ja lentojen uudelleen järjestelyistä. YouTubea he hyödynsivät lataamalla sinne tilanteesta kertovia englanniksi tekitettyjä videoita. KLM palveli asiakkaitaan sosiaalisen median kautta ja samalla otti tiedottamisen taakkaa pois omilta kentällä olevilta työntekijöiltään, joilla oli kädet täynnä töitä reittien uudelleen järjestelyissä ja paikallisessa tiedottamisessa. (Korpiola 2011, 39-40)

Organisaatiolla on oltava valmiit verkostot, osaaminen ja vastuuhenkilöt nimettynä omassa sosiaalisen median strategiassaan, jotta se pystyy vastaavaan nopeaan reagoimiseen ja sosiaalisen median hyödyntämiseen kriisitilanteessa. Kriisin aikana uusien sosiaalisen median kanavien opettelu on liian hidasta ja omien verkostojen luominen ottaa oman aikansa. Tällä hetkellä varteenotettavia sosiaalisen median kriisiviestintävälineitä ovat muun muassa Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn ja Instagram. Organisaatioiden tulee kuitenkin tarkkailla sovelusten suosoiden kehittymistä, jotta voidaan varmistua niiden kattavuudesta oman toiminnan sidosryhmässä. Sosiaalisen median viestintästrategia ei saa nojata liikaa tiettyjen sosiaalisen median kanavien käyttöön vaan niitä on voitava vaihtaa tarvittaessa. (Korpiola 2011, 39-40)

Sosiaalisen median viestintästrategiassa ja käytännön viestittämisessä on hyvä huomioida muutamia seikkoja, kuten viestien julkaisijan vastuuttaminen sekä viestin sisällöstä päättävän ja julkaisusta päättävän henkilön vastuuttaminen. Strategiassa tulee olla ohjeet siitä mihin sosiaalisen median päivityksiin on syytä vastata ja mitkä on syytä jättää kommentoimatta. Sosiaalisen median päivitystiheydelle on hyvä antaa myös viitteellinen ohjeistus. Strategian tulisi ottaa kantaa siihen, millä tyylillä missäkin sosiaalisen median kanavissa tuodaan tiedot esille. Tiedon kerääminen ja analysointi sosiaalisesta mediasta on tärkeä osa kriisiviestintää, jotta yritys pystyy vastaamaan sidosryhmiensä tarpeisiin omalla viestinnällään. Sosiaalisen median viestinnästä ei tule unohtaa kriisin jälkihoitoa, sillä sen avulla voidaan antaa nopeasti laajallekin ihmismäärälle kriisi- ja tukipalveluita erilaisten keskusteluiden muodossa. (Korpiola 2011, 41)

Organisaation tulisi tarkkailla sosiaalisesta mediasta heikkoja signaaleita, joista voi kehittyä sitä kohtaava kriisi. Sosiaalisessa mediassa kriisit voivat syntyä esimerkiksi perättömistä huhuista, vääristä tiedoista tai asiakkaan reklamaatioista. Kriisi voi syntyä myös yleisestä julkisesta mielipiteestä, joka on organisaation toiminnan ja arvojen vastainen tai yksittäisestä hyökkäyksestä yrityksen toimintaa tai arvoja vastaan. Heikkoihin signaaleihin tulee osata vastata oikealla tavalla ja riittävän ajoissa, jotta niistä ei kehity kriisiä. Organisaation viestinnän on tunnistettava tilanteen, jolloin kyseessä on yksittäinen häiriö ja tilannetta ei tarvitse kommentoida tai tilanteen, jolloin tulisi käydä vuorovaikutteista keskustelua aiheesta. (Korpiola 2011, 46-47)

5 Tapaustutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusstrategiaksi valitsin Case eli tapaustutkimuksen, joka keskittyy analysoimaan tiettyä toimintaa tai tapahtumaa rajatussa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään usealla eri tavalla hankittua tietoa mahdollisimman monipuolisesti. Tapaustutkimus on syvä tutkimus, jossa pyritään kartoittamaan mahdollisimman tarkka kokonaiskuva tutkittavasta kohteesta ja

esittämään se organisoidussa muodossa. Tapaustutkimuksessa voidaan keskittyä joko tutkimuskohteeseen vaikuttavien tekijöiden kokonaiskuvaan tai johonkin sen osa-alueeseen. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla pyritään selvittämään suppeaksi rajattua kohdetta valikoidusti rajatulla aineistolla. (Anttila 2007)

Analysoitava toiminta on tässä tutkielmassa organisaatioille järjestettävät kriisiharjoitukset ja rajattu kohde on Insta Trust Oy:n järjestämät kriisiharjoitukset. Tässä tutkielmassa pyrin kartoittamaan mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan kriisiharjoitusten toteutusprosessista ja sen kehittämismahdollisuuksista Insta Trust Oy:ssä. Tutkielmassa hankin tietoa monipuolisesti sekä aiemmista tutkimuksista, ammattikirjallisuudesta, verkkojulkaisuista sekä asiantuntijoiden haastatteluilla. Analysoin kerätyn tiedon ja muodostan siitä johtopäätökset Insta Trust Oy:n järjestämien kriisiharjoitusten kehittämiseksi. Tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, koska tutkimus keskittyy tietyn kohteen toiminnan kartoittamiseen ja kehittämiseen.

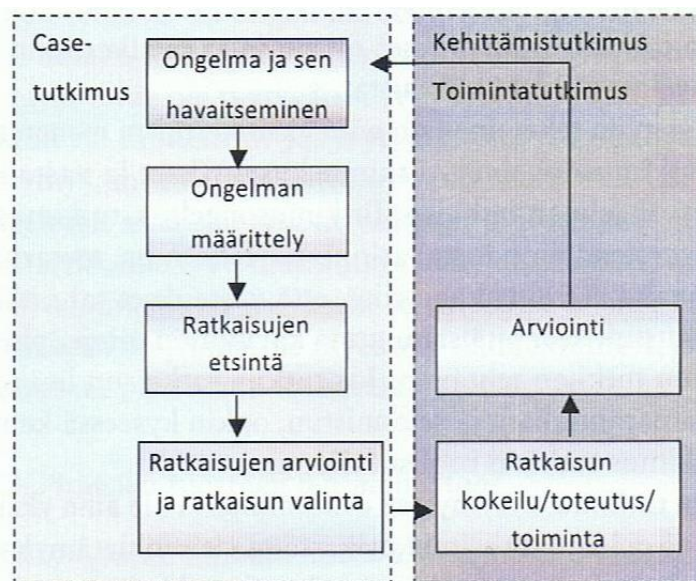
Kehittämistoiminnassa käytän suunnitteluorientoitunutta lähestymistapaa, jossa kehitettävät prosessit määritetään ja rajataan niin tarkasti kuin mahdollista. Suunnitteluorientoituneessa kehittämistoiminnassa on tavoitteena vakaa ja hyvin ennakoitava toiminta, jonka kehittämistä voidaan hallita. Toiminnan kehittäminen perustuu palautteisiin, joita verrataan nykyiseen toimintaan. Palautteiden pohjalta pyritään kehittämään nykyistä toimintaa suunnitellun mallin mukaan. (Toikko & Rantanen 2009, 49-50)

Toiminnan kehittämisessä on tärkeää suorittaa kriittistä reflektiota, jossa arvioidaan kehittämisen taustalla olevien näkökulmien ja oletusten oikeellisuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Kehitystoiminnan tarkastelunäkökulman on perustuttava ajantasaiseen tutkittuun ja koettuun tietoon, jotta sen pohjalta voidaan aidosti päätyä uusiin toimintamalleihin. Tutkielman suunnitteluorientoituneesta lähestymistavasta huolimatta tutkimuksessa suoritetaan jatkuva kriittistä reflektointia liittyen kohteen toimintaympäristön muutoksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 52-53)

Tämän tapaustutkimuksen vaiheet noudattavat normaalia kvalitatiivista tutkimusprosessia. Ensimmäisenä määritellään tutkimusongelma ja siitä johdetut osatutkimusongelmat sekä valitaan tutkimuskohde. Tämän jälkeen valitaan tutkimuksen kannalta parhaat tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Menetelmien valinnan jälkeen aloitetaan monipuolinen tutkimuksen tiedonkeruu ja kerätyn tiedon analyysi ja tulkinta. Lopuksi raportoidaan eli dokumentoidaan tutkimus. (Kananen 2013, 59-60)

Tapaustutkimuksen lopputulos on tutkimusongelman ratkaisun esittäminen loppuraportissa. Toisin kuin toimintatutkimuksessa ja kehittämistutkimuksessa, tapaustutkimuksessa ei kokeil-

la tutkittavan ongelman poistamista käytännössä. Alla olevassa kuviossa on kuvattu miten tapaustutkimus eroaa sekä kehittämistutkimuksesta että toimintatutkimuksesta tutkimusongelman ratkaisemisen osalta. Tässä tapaustutkimuksessa esitetään ratkaisuja tutkimusongelmaan, mutta niitä ei tutkimuksen aikana tuoda käytäntöön ja arvioida. Tämän tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuksen kohdeyritykselle ja niistä voi olla myöhemmin hyötyä. (Kananen 2013, 61-62)



KUVIO 8: Ongelman määrittelyvaiheet case-tutkimuksessa (Kananen 2013, 61).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on varauduttava siihen, että tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen edistyessä kun tiedonhankinnassa ja analyysissä selviää uusia seikkoja tutkittavasta ongelmasta. Tutkimusongelma tulee kuitenkin esittää jo ennen tutkimuksen toteuttamista, jotta se ei pelkästään tutkitun aineiston luokitteluksi. Tutkimusongelmaa voidaan pitää tutkimuksen johtoajatuksena, joka ohjaa tutkimusta haluttuun suuntaan. Tutkimusongelman tarkempi analysointi voi johtaa siihen, että tutkimukseen muodostetaan osaongelmia, jotka tarkentavat ja syventävät tutkimuksen sisältöä. Pääongelma hahmottaa tutkimuskohteen kokonaisuutena. Osaongelmiin hankittavat vastaukset vastaavat tarkempiin kysymyksiin, mutta ne auttavat myös vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 121-125)

Tämän tapaustutkimuksen päätutkimusongelma on, miten Insta Trust Oy:n tuottamia kriisiharjoituksia voidaan kehittää? Tutkimusongelman asetannan tavoitteena on selvittää miten kriisiharjoituksia voidaan kehittää niin, että asiakkaat kokevat saavansa niistä entistä enemmän hyötyjä irti. Asiakslähtöisyys on erittäin tärkeää kriisiharjoitusten kehittämisessä ja se tulee näkymään myös tässä tutkielmassa.

Osatutkimusongelmia tässä tapaustutkimuksessa ovat: Miten kriisiharjoituksen valmisteluprosessia voi kehittää? Miten kriisiharjoituksen toteutusprosessia voi kehittää? Miten kriisiharjoituksen palautetta ja analyysiä voi kehittää? Kaikissa kolmessa osatutkimusongelmassa otetaan huomioon asiakkaan esille tuomat näkökulmat ja kehitystarpeet.

Tämä tutkielma on tyypiltään kvalitatiivinen, jolle on tyypillistä, että tiedon keruussa suositetaan omia havaintoja ja muiden ihmisten haastatteluita mittaussävelineiden sijasta. Tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan. Tutkittava aineisto kerätään todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen ero kvantitatiiviseen tutkimukseen on siinä, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään jo olemassa olevia mitattavia asioita kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 156-157)

Tiedon hankinnassa käytetään laadullisia metodeita kuten teemahaastatteluita, dokumenttien ja tekstien analysointia sekä osallistuvaa havainnointia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetä satunnaisotoksia, vaan kohdejoukko valitaan niin, että se palvelee tutkimuksen tavoitteita. Aineistojen tulkinnessa otetaan myös huomioon se, että tapaukset ovat ainutlaatuisia ja ne eivät välttämättä ole yleistettävissä. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 158-160)

Tämän tutkimuksen toteutuksessa on pyritty noudattamaan tieteellisen tutkimuksen vaatimia eettisiä sääntöjä. Plagiointi tutkimustyössä on toisen tutkijan tietojen esittämistä omina tutkimustietoina. Tähän voi johtaa lähteiden epäselvä ja huolimaton viittaaminen tai tahallinen tietojen esittäminen omana tuotoksena. Tässä tutkimuksessa on merkitty lähdeviitteet tarkasti käytettäessä lähdekirjallisuutta tutkimuksen viitekehysten rakentamisessa ja haastatteluiden tulosten esille tuomisessa tutkimusongelman ratkaisujen etsinnässä. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 118)

Tutkimuksessa käytettävän lähdekirjallisuuden valinnassa ja tulkinnessa on käytettävä lähdekritiikkiä. Ensimmäinen kriittisen tarkastelun kohde on lähteen ikä. Tutkimuksen lähteiden on oltava tuoreita, jotta niiden tietoja voidaan pitää ajantasaisina. Tässä tutkimuksessa on kommentoitu lähdetä, jos sen ikä viittaa lähteen olevan vanhentunut. Lähteen alkuperä on myös hyvä varmistaa, sillä useaan kertaan referoitu tutkimustulos saattaa muuttua ja vääristyä viittausten määrän kasvaessa. Alkuperäinen tutkimus on hyvä tarkistaa kun lähde viittaa tiettyyn aiemmin suoritettuun tutkimustyöhön ja sen tuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 109)

Lähteen uskottavuuteen vaikuttaa kirjoittajan arvostus ja tunnettuus alalla. Tutkimuksen tai artikkelin kirjoittajaa voidaan pitää alalla arvostettuna kun hänen teksteihinsä on viitattu muissa tunnetuissa julkaisuissa. Arvostetun kustantajan tuottamat julkaisut ovat usein luotet-

tavaa tutkimustietoa, sillä niissä julkaistut tieteelliset artikkelit ja julkaisut käyvät läpi tarkan asiatarastuksen. Julkaisujen arvostelut ja lausunnot kertovat myös lähteen mahdollisista puutteista. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 109-110)

Viimeinen tärkeä seikka lähteen luotettavuudelle on sen asenteellisuuden tai tavoitteellisuuden tarkastaminen. Tutkimus voi olla puolueellinen, jos sen takana on jonkin asian tai tahon etua ajava järjestö tai yhteisö. Tutkimus saattaa tuottaa oikean tiedon, mutta sen asenne ja vivahteet voivat olla vinoutuneita. Tällaisen lähteen käytössä on hyvä kommentoida hienotunteisesti lähteen tarkastelukulman olevan puolueellisesti sävyttynyt. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 110)

Tässä tutkimuksessa on käytetty alallaan tunnettujen asiantuntijoiden ja tutkijoiden kirjoittamaa lähdekirjallisuutta. Haastateltavat henkilöt on valittu heidän laajan kokemuksen ja ammattitaitonsa takia. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt ovat toimineet omissa organisaatioissaan turvallisuusjohtamisen asiantuntijaroleissa ja olleet mukana sekä kriisijohtamistilanteissa että kriisiharjoituksissa. Haastateltavat ovat olleet myös mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja analysoimassa Insta Trustin tuottamia kriisiharjoituksia. Haastatellut henkilöt valikoituvat myös siten, että tutkimukseen saataisiin näkemystä eri toimialoilta.

Tapaustutkimuksessa haastateltiin yrityspuolelta UPM-Kymmene Oyj:n turvallisuusjohtaja Mikko Viitasaarta, Metsä Group Oyj:n turvallisuusjohtaja Risto Montoa. Oppilaitosten puolelta haastateltavana oli Laurea Ammattikorkeakoulun turvallisuuspäällikkö Tiina Ranta. Viranomaisharjoitusten puolelta haastateltavana oli Huoltovarmuuskeskuksen maakuljetuspoolin ja Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL:n valmiuspäällikkö Lasse Otranen.

Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa tutkimukseen. Haastattelija pystyy rytmittämään ja jaksottamaan kysymyksiään haastateltavan mukaan, jolloin on mahdollista saada enemmän irti haastateltavasta. Haastattelun etuna on myös se, että vastaajaksi suunnitellut henkilöt saadaan osallistumaan tutkimukseen esimerkiksi kyselylomaketta paremmin. Haastateltavilta on myös mahdollista pyytää tarkennuksia ja korjauksia haastattelusta tehtyyn yhteenvetoon. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 199-200)

Haastattelun huonoina puolina voidaan pitää niiden työläisyyttä verrattuna kyselylomakkeisiin, jotka ovat hyvin yksinkertaisia ja nopeasti jaettavissa suurellekin vastaajajoukolle. Haastattelut on suunniteltava ja niihin on valmistauduttava hyvin. Haastatteluissa on mahdollista ymmärtää väärin haastateltavan antamat vastaukset. Haastatteluiden luotettavuuteen voivat vaikuttaa negatiivisesti myös se, että haastateltava kokee haastattelijan uhkana tai yrittää antaa sosiaalisesti myönteisiä vastauksia. Haastatteluiden aiheet voivat johdattaa keskusteluita, jolloin haastateltava saattaa vastata kysymykseen toisella tavalla kuin normaalisti vastaisi.

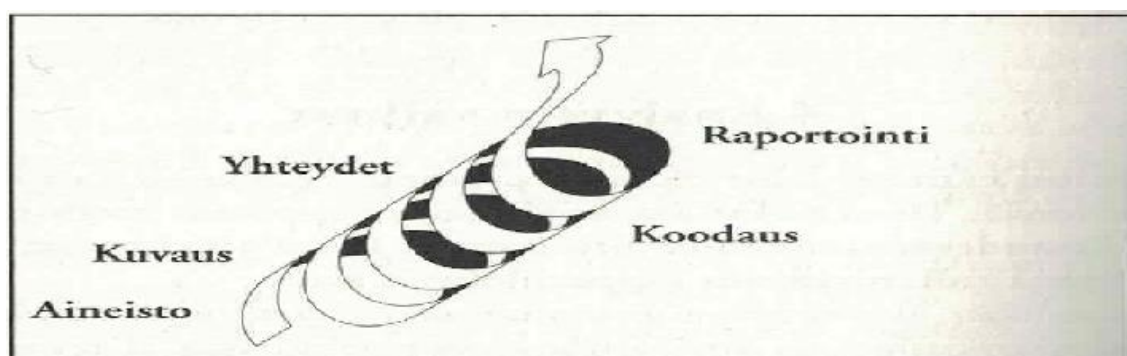
Haastatteluiden tulosten yleistämisessä tuleekin olla hyvin varovainen. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 200-202)

Tutkimuksessa käytän tiedonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja, joissa haastateltavat saavat etukäteen tietoonsa haastattelun aihepiirin, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole. Haastatteluissa esitettävillä kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä. Haastattelut tehdään niin, että vastaajat pystyvät keskittymään enimmäkseen niihin aiheisiin, jotka he kokevat tärkeiksi. Haastatteluilla on kuitenkin hyvä olla valmiiksi mietitty runko, jotta haastatteluiden tavoitteet saadaan täytettyä. Valmiiksi mietityn haastattelun rungon etuna on myös se, että se voidaan lähettää haastateltavalle etukäteen, jolloin hän voi valmistautua haastatteluun paremmin. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 202-204)

Haastatteluaineiston analyysi alkoi tutkimuksessa osittain jo haastatteluiden aikana, jolloin tulkitsin haastateltavien kuvauksia haastattelun aiheista ja kerroin haastateltavalle oman tulkintani heidän kuvauksistaan. Hirsjärvi & Hurme 2014 (136-137) esittävät kirjassaan tämän analyysimallin, jonka etuna on se, että haastatteluissa voidaan suoraan kumota mahdolliset väärinkäsitykset ja mennä syvemmälle aiheisiin, jotka haastateltavat kokevat tärkeiksi.

Haastatteluaineiston kuvauksen jälkeen lähetin teemoittain jäsennellyn haastatteluaineiston vielä haastateltavien henkilöiden tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi, jotta tulkinnallisilta virheiltiltä vältyttäisiin tutkimuksessa. Kommenttikierroksen jälkeen ryhdyin muodostamaan lopullista analyysiä kriisiharjoitusten kehittämisestä.

Teemahaastatteluiden kokonaisvaltainen analysointi alkoi vasta kun kaikki haastattelut oli suoritettu. Haastatteluiden jälkeen oli mahdollista verrata haastateltavien kuvauksia rinnakkain ja löytää niistä yhteisiä teemoja ja yhteneväisyyksiä näkemyksissä. Tämän lisäksi haastateltavien kuvauksista löytyi useita yksittäisiä näkemyksiä, jotka osoittautuivat tutkimuksen kannalta merkittäviksi. Hirsjärvi & Hurme 2014 (144) esittävät kirjassaan kuvion aineiston analyysin vaiheista spiraalikuvauksena, joka kuvaa hyvin myös tämän tutkimuksen vaiheiden etenemistä.



KUVIO 9: Aineiston analyysin vaiheet spiraalikuvauksena (Krogars 1995, 76).

Tutkimuksen tavoitteet määrittelevät haastatteluaineiston kuvauksen tarkkuutta. Kuvauksissa on kutienkin otettava aina huomioon kulttuuri, aika ja paikka, joihin kuvattava ilmiö sijoittuu. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 146) Hirsjärvi ja Hurme tarkoittavat tällä sitä, että ilmiön konteksti on ymmärrettävä, jotta voidaan analysoida tutkimuksen aihetta. Tämä tutkimus on noudattanut yllä olevan kuvion spiraalimaisuutta siinä, että olen palannut aineiston kuvauksiin eri haastatteluiden välissä ja lopullisessa aineiston analyysissä kun olen etsinyt aineiston pohjalta muodostuneita yhteisiä teemoja. Spiraalikuvio kuvaa tutkimuksen etenemistä paremmin kuin lineaarinen lähestyminen tutkittavaan aineistoon, jossa edetään suoraviivaisesti aineiston keräämisestä loppuraporttiin.

Teemahaastatteluiden jälkeen muodostui lopulliset aineiston luokat, jotka tukivat tutkimusongelman selvittämistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten kannalta on tärkeää, että tutkimusaineiston luokittelun jälkeen tutkija tarkastelee aineistoa omasta näkökulmastaan ja pyrkii kehittämään teoreettisen näkökulman deduktiivisen vaiheen kautta. Teoreettisen näkökulman kehittäminen mahdollistaa ilmiön monipuolisen ymmärtämisen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 150)

Tutkimuksen tulkintaan on päädytty analysoimalla tutkimusaineistoa teemoittelun ja yhteyksien tarkastelun kautta. Tutkimuksen analyysivaiheessa on tarkasteltu luokitellusta aineistosta useissa haastatteluissa esille nousevia yhteisiä piirteitä. Tutkimuksen teemoittelun avulla tutkimukseen syntyi lähtökohtateemojen lisäksi myös joitain aivan uusia teemoja. Tutkimuksen spiraalimainen aineiston kuvauksen ja aineiston analyysin välinen vuorovaikutus toi tutkimuksen tulokseen uusia mielenkiintoisia näkökulmia. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 173-174)

5.1 Tutkimuskohde ja sen valinta

Olen töissä Insta Trust Oy:ssä, joten on luontevaa valita sen tuottama palvelu tutkimuskohteeksi. Valitsin tutkimuskohteeksi Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten kehittämisen, sillä työtehtäviini kuuluu muun muassa asiakkaille tarjottavien kriisiharjoitusten suunnittelu ja toteuttaminen. Minulla on yli 150 kriisiharjoituksen kokemus viimeisen kahdeksan vuoden ajalta, joten pystyn peilaamaan omia kokemuksiani haastateltavilta henkilöiltä saamiini vastauksiin harjoitusten kehittämisestä. Tutkimuksen tavoitteena on Insta Trust Oy:n kriisiharjoitusten kehittäminen asiakkailta kerätyn ja analysoidun tiedon perusteella.

”Insta Group Oy on suomalainen perheyrittäjä, joka rakentaa ja ylläpitää turvallista ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. Konserniin kuuluvat teollisuusautomaation erikoistunut Insta Automation Oy, kriittisiä tilannetietoisuus- ja tietoturvaratkaisuja ja -palveluja kehittävä Insta Def-

Sec Oy, ilmailun elinkaaripalveluita tuottava Insta ILS Oy sekä virtuaalitekologioihin ja innovatiivisiin palveluihin keskittyvä Insta Innovation Oy.” (Insta Group 2015)

Insta Trust Oy kuuluu Insta Innovation liiketoiminta-alueen alle, jonka tavoitteena on lisätä yhteiskunnan turvallisuutta ja kilpailukykyä modernien virtuaaliteknologioiden avulla yhdistettynä innovatiivisiin palveluihin. Insta Innovation tähtää asiakkaan toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen ja suorituskyvyn parantamiseen toiminnan ja turvallisuuden tehostamisella. Insta Trust Oy:n tuottamat palvelut ja ratkaisut keskittyvät organisaatioiden turvallisuuden ytimeen. Insta Trust Oy tarjoaa tällä hetkellä asiakkailleen Trasim nimisellä harjoitussimulaattorilla tuotettavia kriisijohtamis- ja viestintäharjoituksia, Sitman nimistä tilannejohtamisratkaisua sekä poikkeusraportointiin kehitetty HSE -järjestelmää. (Insta Group 2015)

5.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tapaustutkimuksen on jaettu seitsemään osaan, joista ensimmäinen on johdanto. Toisessa osassa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, joka sisältää tutkimuksen tutkimusongelman, tiedonhankintamenetelmät sekä tutkimuskohteen esittelyn. Kolmannessa osassa käydään läpi tapaustutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tässä osiossa on keskitytty turvallisuusjohtamiseen sekä kriisijohtamiseen -ja viestintään. Neljännessä osassa käydään läpi Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten nykyinen toimintamalli ja viidennessä osassa esitellään teema-haastatteluiden perusteella syntyneet kriisiharjoitusten kehityskohteet. Tässä kappaleessa vastataan tapaustutkimuksen tutkimusongelmiin. Kuudennessa osassa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja seitsemännessä osassa arvioidaan tutkimuksen tuottamat tulokset.

Tästä tutkimuksesta rajataan pois kriisiharjoituksissa käytettävän järjestelmän tekninen kehittäminen. Harjoitusten toteutuksessa käytettävän järjestelmän ominaisuuksien kehittämideoita käsitellään kuitenkin tutkimuksessa, sillä ne voivat olla osa tutkimusongelman vastausta. Tutkimuksessa käsitellään vain kohdeyrityksen järjestämiä kriisiharjoituksia. Tutkimuksessa ei toteuteta tutkimusongelman ratkaisuja käytännössä eikä niiden vaikutusta arvioida. Tapaustutkimuksen tapaan tässä tutkimuksessa vain esitellään ja arvioidaan valitut ratkaisut.

5.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksessa on otettu huomioon tutkimuksen eettiset vaatimukset, jotka liittyvät tiedon hankintaan ja julkaisemiseen. Tutkimuksen eettiseen toimintatapaan kuulu, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta koko tutkimuksen ajan. Tähän kuuluvat itse tutkimustyö, tulosten tallentaminen ja esittäminen sekä tutkimuksen johtopäätösten ja tulosten arviointi. Tutkimuksen menetelmien on oltava eettisiä ja tieteellisen tutkimuksen kritee-

rit täyttäviä. Tiedonhankintamenetelmät on kuvattava tutkimuksessa tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 23-24)

Tiedonhankinnassa on huomioitava eettiset kysymykset erityisen tarkasti. Omassa tutkimuksessa on kunnioitettava muiden tutkijoiden tekemää työtä ja saavutuksia merkitsemällä selkeästi alkuperäisten lähteiden viittaukset. Tässä tutkielmassa käytetään tiedonhankinnan menetelminä kirjallisten lähteiden analyysiä ja teemahaastatteluita. Kirjallisten lähteiden analysoinnissa on otettava huomioon tekijänoikeudet riittävillä lähdemerkinnöillä. Alkuperäisten lähteiden tuloksia ei tule myöskään muunnella. Sama pätee myös teemahaastatteluihin. Haastateltavien antamat tiedot tulee merkitä tutkielmaan selvästi ja heidän antamia tietojaan ei tule muunnella tutkimuksen tavoitteiden mukaisiksi. Haastatteluissa on otettava huomioon myös ihmisarvon kunnioittaminen. Kaikki haastattelut on perustuttava haastateltavan luottamukseen, kunnioitukseen ja vapaaehtoisuuteen. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 24-26)

Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää ilman kritiikkiä. Tutkijan on tarkasteltava tutkimuksensa tuloksia kriittisesti. Tutkimustuloksiin johtavien havaintojen on oltava kuvattu tutkimusraportissa, jotta ne kestävät tieteellisen eettisen tarkastelun. Tiedonhankinnassa käytettävät menetelmät on myös kuvattava tarkasti, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksen hyviin tapoihin kuuluu myös, että lopuksi tutkimuksen puutteet ja rajoituksen tuodaan julki. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 26-27)

6 Insta Trust Oy:n tuottamat kriisiharjoitukset

Insta Trust Oy toteuttaa asiakkaidensa kanssa kymmeniä kriisiharjoituksia vuosittain. Harjoituksista asiakkailta saatu palaute on ollut hyvin positiivista. Suurin osa Insta Trust Oy:n kanssa harjoittelevista asiakkaista tilaa kahden vuoden sisällä uuden harjoituksen. Valitsin tutkimuksen kohteeksi Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten kehittämisen, koska asiakaslähäinen toiminnan kehittäminen takaa asiakastyytyväisyyden pysymisen hyvällä tasolla myös jatkossa. Kriisiharjoitusten kehittämisessä on osattava kuunnella asiakkaiden tarpeita ja pysyttävä mukana nopeassa tiedonvälityksen ja teknologian kehityksessä.

Järjestettävien kriisiharjoitusten sisältö ja harjoituksen laajuus vaihtelevat asiakkaiden tarpeiden mukaan. Insta Trust Oy on ollut mukana järjestämässä muun muassa osallistujamäärältään suuria kokonaisen toimialan kattavia harjoituksia, moniviranomaistoimintaa harjoittavia suuronnettomuusharjoituksia, yksittäisen yritysten johdon kriisiharjoituksia ja oppilaitosten kriisiharjoituksia.

Kriisiharjoitteleminen on tarpeellista erilaisten tahojen johtoryhmille riippumatta heidän johtamansa organisaation toimialasta tai siitä, onko organisaatio julkisesti tai yksityisesti rahoit-

tettu. Tämän takia tutkimuksen harjoituksia ei rajata harjoittelevan tahon mukaan vaan kriisiharjoitusten kehitysmahdollisuuksia tarkastellaan yritysten, oppilaitosten ja viranomaisten näkökulmasta.

Insta Trust Oy toteuttaa kriisiharjoituksia hyödyntäen harjoitussimulaattoria, jonka avulla harjoituksen tilannekuva jaetaan harjoitteleville tahoille. Harjoitussimulaattori on selainpohjainen harjoitusympäristö, joten harjoittelijat voivat osallistua harjoitukseen paikasta ja ajasta riippumatta omalta tietokoneeltaan.

Harjoituksen tilannekuva on ennalta suunniteltu ja ajastettu niin, että se ilmestyy harjoittelijoiden näkyviin halutun aikataulun mukaisesti. Harjoituksen tilannekuvaa väritetään sosiaalisen- ja verkkomedian syötteillä, jonka lisäksi harjoittelijoille soitetaan harjoituspuheluja eri rooleissa. Vaikka harjoitus onkin ennalta suunniteltu, niin harjoittelijoiden tekemät päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat harjoituksen tilanteen kulkuun. Harjoituksen johtoryhmä voi muokata harjoituksen ajastusta tai sisältöä haluamallaan tavalla harjoituksen aikana.

Harjoitusten tilannekuvaa on mahdollista elävöittää 3D-animoiduilla tilannevideoilla, joissa kuvataan onnettomuuden tapahtumista ja siitä johtuvia seurauksia aidossa ympäristössä. 3D-animoituja tilannevideoita on käytetty muun muassa moniviranomaisharjoituksessa kuvaamaan ammoniakkaa kuljettaneet säiliöauton ja jakeluauton yhteentörmäystä vilkkaasti liikennöidyllä tiellä sekä tehdasalueilla erilaisissa onnettomuustilanteissa.

Kriisiharjoitusten harjoitusprosessi voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja analyysi. Harjoitus suunnitellaan yhdessä asiakkaan asiantuntijoiden kanssa, jotta harjoituksen tilannekuva vastaa mahdollisimman hyvin todellista tilannetta. Asiakkailla on usein myös toiveita siitä, minkälaisen kriisitilanteen hoitamista he haluavat harjoitella tai minkälaisia asioita harjoiteltavan tilanteen tulisi sisältää. Harjoituksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen on myös hyvä oppimispaikka asiakasyritysten henkilökunnalle.

Harjoituksen kulku suunnitellaan niin, että ensin asetetaan harjoituksen tavoitteet ja laaditaan tavoitteiden mukainen tilannekuva, joka pilkotaan ilmestymään harjoittelijoille ajastetuissa osissa. Tilannekuvaa elävöittämään suunnitellaan valmiiksi myös ajastettuja verkko- ja sosiaalisen median reagoitinta harjoituksen skenaarioon. Harjoituksen suunnitteluun ja valmisteluihin käytetään tyypillisesti kahdesta kolmeen kuukautta, jonka aikana harjoitusta suunnittele harjoituksen johtoryhmä kokoontuu useita kertoja. Harjoitusta suunnittelevilla henkilöillä on käyttäjätunnukset harjoitussimulaattoriin, joten he voivat tuottaa ja muokata harjoituksen tilannekuvaa myös harjoituksen suunnittelupalavereiden ulkopuolella.

Harjoitus toteutetaan yhdessä asiakkaan asiantuntijoiden kanssa. Kriisiharjoituksen koosta riippuen Insta Trustilta osallistuu harjoitukseen yhdestä kolmeen henkilöä, jotka toimivat eri rooleissa harjoituksen aikana. Ennen harjoitusta Insta Trustin edustaja pitää lyhyen esityksen harjoituksen kulusta ja säännöistä. Tämän jälkeen harjoittelijat kokoontuvat heille varattuihin tiloihin, joissa harjoitussimulaattoriin valmisteltu harjoituksen tilannekuva heijastetaan videotykillä harjoittelijoiden nähtäville. Harjoituksen johtoryhmästä ohjataan harjoituksen kulkua puhelinoitoilla ja harjoitussimulaattorin tilannepäivityksillä. Harjoitukset voivat kestää muutamasta tunnista useampaan vuorokauteen. Tyypillisimmät harjoitukset ovat kestoltaan kolmesta neljään tuntia.

Harjoituksen on tarkoitus antaa harjoittelijoille mahdollisimman todentuntuinen kuva kriisitilanteen kehittymisestä ja sen oikea-aikaisesta ja tehokkaasta hoitamisesta. Harjoitussimulaattorin avulla harjoittelijoille saadaan luotua aito paineen tunne tilanteen hoitamisesta. Harjoitusta voidaan pitää onnistuneena, jos se paljastaa kehittämisen kohtia asiakkaan kriisijohtoryhmän toiminnasta tai organisaation kriisinhallintaohjeista. Organisaation viestintä on harjoituksissa lähes poikkeuksetta isossa roolissa, jolloin myös heidän toimintaansa ja ohjeistusta voidaan testata ja kehittää.

Harjoitukseen osallistuu harjoittelijoiden ja harjoitusta johtavan ryhmän lisäksi tarkkailijoita, jotka sijoittuvat harjoitteleviin ryhmiin sekä harjoitusta johtavaan ryhmään. Heidän tehtävänsä on tarkkailla ryhmän toimintaa, tehtyjä päätöksiä ja toimenpiteitä. Tarkkailijat kirjaaavat harjoituksen edetessä tekemiään huomioita ylös. He antavat harjoituksen päätyttyä lyhyen palautteen omista havainnoistaan, jonka lisäksi heidän laatimat harjoitusraportit kerätään yhteen harjoituksen loppuanalyysiä varten.

Harjoituksen päätyttyä harjoittelijat, harjoituksen tarkkailijat ja harjoitusta johtanut ryhmä kokoontuu yhteen tilaan ja harjoituksesta käydään loppukeskustelu. Tämän tarkoituksena on antaa harjoitukseen osallistuneille mahdollisuus antaa palaute harjoituksesta harjoitusta johtaneelle ryhmälle sekä lyhyesti arvioida omaa onnistumista harjoituksessa. Harjoittelijoiden antaman palautteen jälkeen harjoituksen tarkkailijat kertovat omat havaintonsa. Lopuksi harjoituksen johtoryhmä antaa lyhyen palautteen harjoittelijoiden onnistumisesta harjoituksessa. Loppukeskustelussa tehdyt huomiot kirjataan ylös ja niitä hyödynnetään loppuraportin teossa.

Harjoituksen loppuraporttiin kootaan kaikki harjoituksen aikana ja loppukeskustelussa esille tulleet huomiot. Loppuraporttiin on hyvä tehdä kirjata myös onnistumiset, vaikka harjoituksen tavoitteena on paljastaa organisaation kriisijohtamisen ja ohjeistuksen kehittämisen kohtia.

7 Insta Trust Oy:n tuottamien kriisiharjoitusten kehittäminen

Insta Trust Oy:n tuottamien harjoitusten kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää harjoittelevien tahojen harjoituksiin liittyvät tavoitteet. Organisaatioilla voi olla harjoituskohtaisia tavoitteita, mutta haastattelujen perusteella voidaan todeta, että on olemassa tavoitteita, jotka kohdistuvat lähes jokaiseen harjoitukseen. Tutkimuksen teemahaastattelut antavat hyvän kuvan siitä, mitkä ovat kriisijohtamisharjoitusten keskeisimpiä tavoitteita.

Kriisiharjoituksilla pyritään mahdollisimman tarkasti simuloimaan aitoa tilannetta. Tärkein tavoite on saada organisaation vastuuhenkilöille aito kriisitilanteen kokemus turvallisessa harjoitusympäristössä, jotta aidossa tilanteessa heillä on jo kokemusta kriisitilanteesta toimimisesta. Harjoituksen jälkeen oikean kriisitilanteen intensiteetti ja paine eivät tule kriisijohtoryhmän jäsenille yllätyksenä. (Viitasaari M. 2016.)

Harjoitustilanteiden on oltava aidon tuntuisia, jolloin harjoittelijat kokevat painetta tilanteen hoitamisesta. Harjoitussimulaattorilla toteutettavien harjoitusten pohjaksi otetaan usein aiemmin aidosti tapahtunut skenaario, joka siirretään harjoituksessa toiseen ympäristöön. Harjoitusten tavoitteena on kouluttaa kriisinhallintaorganisaatiota siten, että he osaavat toimia kriisitilanteessa ja harjoitella yhteistoimintaa paikallisen kriisijohtoryhmän ja konsernin kriisijohtoryhmän välillä. Harjoituksissa testataan sekä kriisijohtamista että kriisiviestintää. (Monto R. 2016)

Harjoituksissa otetaan huomioon myös oman johtamisjärjestelmän käytön kouluttaminen, jonka avulla paikallinen kriisinhallintaorganisaatio pystyy käynnistämään tilannejohtamisen, välittämään ensitiedon mahdollisimman nopeasti sekä ylläpitämään ajantasaista tilannekuvaa. Harjoituksissa on hyvä muistaa kuitenkin, että pääpaino on ihmisten kriisitilannejohtamisen kouluttamisella, eikä teknisen järjestelmän koulutuksessa. (Monto R. 2016)

Kriisiharjoitus saattaa herättää negatiivisia tunteita, koska kriisillä on negatiivinen painoarvo. Parempi yleisnimitys harjoituksille voisi olla tilannejohtamisen harjoitukset. Harjoitussimulaattorilla toteutetut harjoitukset ovat niin lähellä todellista kriisitilannetta kuin mahdollista. Harjoitukseen osallistuville henkilöille jää kokemus ja muistijälki tilannejohtamisesta, joka voi olla hyödyksi ja toimia mallina myös todellisen hankalan ja stressaavan tilanteen hoitamisessa. Harjoitukset tuovat turvallisuuteen liittyviä tärkeitä asioita esille selvästi paremmin kuin pelkkä ohjeisiin tutustuminen. (Ranta T. 2016)

Harjoitussimulaattori elävöittää harjoituksen kulkua ja tuo harjoitusten tilanteet konkreettisesti harjoittelijoiden nähtäviksi. 3D-mallinnus mahdollistaa pienipiirteisen havainnoinnin kohteella ja lintuperspektiivistä alueen tunnistamista. Harjoittelijoiden ei tarvitse kuvitella

tapahtumia kuten usein paperilla toteutettavissa harjoituksissa, vaan he näkevät harjoitusmulaattorin tilanpäivitysten ja uutisten avulla kuinka tilannekuva kehittyy. Harjoituksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että harjoittelijat kokevat tilannekuvan samalla tavalla ja pystyvät näin ollen kehittämään ratkaisuja pohjautuen yhtenäiseen tilannekuvaan. Paperilla toteutettavissa harjoituksissa kehityt ratkaisut saattavat pohjautua osallistujien omiin tulkitoihin tilanteen kehittymisestä. (Otranen L. 2016)

Insta Trust Oy:n harjoitusmulaattorilla tuottamien harjoitusten todentuntuisuus tuo harjoittelijoille aidon paineen tunteen ja kuvan todellisesta kriisitilanteesta. Harjoitusten tilannekuvat tuovat näin ollen harjoittelijoille aidon stressin tunteen ja kokemuksen kriisitilanteesta olemisesta. Tätä kokemusta harjoituksessa mukana olleet henkilöt voivat hyödyntää kohdatessaan aidon kriisitilanteen.

Kriisiharjoitusten avulla saadaan lisättyä turvallisuuden kannalta kriittisten henkilöiden tietoisuutta oman organisaation turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Turvallisuuteen liittyvän tietoisuuden lisääminen parantaa puolestaan harjoitukseen osallistuvien henkilöiden motivaatiota turvallisuustyötä kohtaan. Kriisiharjoitusten voidaan todeta herättävän, tuovan tietoisuutta, lisäävän motivaatiota ja sitovan henkilöt mukaan turvallisuustyöhön. Harjoituksen avulla saadaan siihen osallistujat ymmärtämään, että turvallisuustyö ei kuulu pelkästään organisaation turvallisuuspäällikölle vaan vastuu jakautuu heille jokaiselle. Tavoitteena on, että turvallisuustyö ymmärretään jatkuvana toimintana, jota kehitetään systemaattisesti eteenpäin. (Ranta T. 2016)

Kriisiharjoituksissa kriisinjohtoryhmän apuna käytetään organisaation omia kriisijohtamisohjeita, jotka harjoittelevat tahot ovat ottaneet esille ennen harjoituspäivää ja tutustuneet niihin huolellisesti. Pelkästään kriisinhallintaohjeisiin tutustuminen tuo hyvää oppia kriisitilanteiden hoitamiseksi. Harjoitukset tuovat kriisinjohtoryhmän jäsenille motivaatiota tutustua säännöllisesti kriisinhallintaohjeisiin. (Viitasaari M. 2016.)

Harjoitusten toinen konkreettinen hyöty on organisaation avainhenkilöiden tietämyksen ja motivaation nostaminen turvallisuustyötä kohtaan. Tieto harjoitukseen osallistumisesta saa usein avainhenkilöt tutustumaan organisaation turvallisuusohjeistuksiin ja selvittämään omia vastuitaan esimiehenä ja kriisiryhmän jäsenenä. Harjoituksen parantavat usein myös henkilöiden motivaatiota näitä tehtäviä kohtaan.

Pidetyissä kriisiharjoituksissa on harjoitettu konsernin kriisijohtoryhmää. Harjoitusten tärkeä tavoite on harjoituttaa kriisinjohtoryhmän toimintaa ja sen sisäisten roolien toimivuutta. Muutamia harjoituksia on otettu konsernin kriisinjohtoryhmän lisäksi mukaan myös paikallisen tehtaan kriisinjohtoryhmä. Kahden toimivan kriisinjohtoryhmän harjoituksissa tavoitteena

on harjoitella konsernin sisäistä tiedonkulkua ja vastuiden jakamista konsernin ja paikallisen tahon välillä. (Viitasaari M. 2016.)

Haasteena kahden kriisinjohtoryhmän harjoituksissa on usein paikallisen tehtaanjohtoryhmän roolin pienentyminen siinä kohdassa kun konsernin kriisinjohtoryhmä ottaa toimintavastuun. Tuotantoon liittyvissä kriisiharjoituksissa paikallisen tehtaan kriisinjohtoryhmän rooli taas säilyy suurena vaikka konsernin kriisinhallintaryhmä olisikin ottanut tilanteen vetovastuun. Vies-tinnän osuus kriisintilanteiden hoitamisessa on aina merkittävä. (Viitasaari M. 2016.)

Moniviranomaisharjoitusten tärkein tavoite on yritysten ja viranomaisten yhteistyön lisääminen konkreettisella tasolla siten, että he tapaavat yhteisen tilannekuvan ympärillä toisensa, yhdessä tunnistavat tilannetta koskevat ongelmat ja etsivät niihin yhdessä ratkaisut. Arjen vakavien häiriötilanteiden menettelytavat ovat pohjana poikkeusolojen toimintatavoille. (Ottanen L. 2016)

Kolmas haastateltavia yhdistävä tavoite on harjoittelevien tahojen yhteistoiminnan parantaminen ja vastuiden tunnistaminen. Organisaatioiden sisällä tärkeimpiä kehityksen kohteita ovat organisaation vastuuhenkilöiden roolien ja vastuiden selkeytyminen sekä tilannejohtamisen kehittäminen. Harjoituksissa käytetään organisaatioiden omia tilanne- ja kriisijohtamiseen tarkoitettuja ohjeistuksia ja työvälineitä. Harjoitukset tuovat lähes poikkeuksetta huomioita myös näiden kehittämiseksi.

Harjoittelijat käyttävät harjoituksissa oman organisaationsa johtamisen työkaluja, joita he käyttäisivät myös oikeassa kriisitilanteessa. Harjoituksissa testataan nykyisten työkalujen toimivuutta kriisitilanteen johtamisessa ja katsotaan tarvitaanko työkalujen käyttöön käyttökoulutusta. Kriisiharjoitukset osoittavat usein joitain puutteita tai kehittämisen kohteita organisaation toiminnassa tai ohjeistuksissa. Kriisiharjoituksen jälkeen voidaan kohdentaa koulutusta tai tehdä muutoksia toimintapohoihin ja ohjeistuksiin. (Viitasaari M. 2016.)

Harjoitusten tulisi olla systemaattista ja perusteltua koulutusta. Harjoitusten on hyvä perustua omassa organisaatiossa riskikartoituksen avulla tunnistettujen merkittävimpien riskitilanteiden hallintaan ja johtamiseen. Harjoituksen vaatavuus tulee olla asetettu harjoittelevan ryhmän osaamisen ja kokemuksen mukaan. Insta Trust voisi tarjota asiakkaalle selvän mallin mukaan eri haastavuustason harjoituksia, jolloin asiakas voi tilata harjoituksen oman organisaation tilannejohtamisen kypsyysasteen mukaan. (Ranta T. 2016)

Osaamisen tasot tilannejohtamisen harjoituksissa voisivat olla esimerkiksi perustaso, keskitaso ja kovan luokan turvallisuustaso. Perustasolla harjoittelijoiden tulee osata vain turvallisuuden perusasiat kuten kiinteistöstä poistuminen ja sisälle suojautuminen omassa organisaatiossa.

Keskitasolla otetaan perusasioiden lisäksi mukaan hieman tilanteen johtamista, jolloin harjoituksen vaikeusaste kasvaa jo huomattavasti. Kovan luokan turvallisuustasolla tilanteen johtaminen on keskiössä ja johdettavat tilanteet ovat haastavia ja moniulotteisia. (Ranta T. 2016)

Organisaatioiden tilanne- ja kriisijohtamisen osaamistason huomioiminen on erittäin tärkeää onnistuneen harjoituksen kannalta. Harjoitusten tarkoituksena on löytää kehittämisen kohteita organisaation toiminnassa. Tavoitteena ei ole tehdä organisaation osaamistasoon nähden liian vaikeaa harjoitusta vaan tarkoituksena on harjoitus kerrallaan kehittää organisaation osaamista kriisitilanteiden ja tilannejohtamisen osalta. Harjoitusten vaikeusaste aloitetaan organisaation nykyisen toimintavalmiuden mukaan ja harjoitusten vaikeusastetta nostetaan harjoittelevan organisaation osaamisen ja valmiuden noustessa.

Insta Trust Oy:n harjoitussimulaattoria pidettiin toiminnallisuuksiltaan ja helppokäyttöisyydeltään sopivana kriisijohtamisharjoitusten järjestämiselle. Haastatteluissa nousi esille muutamia ehdotuksia harjoitussimulaattorin toimintojen parantamiseksi. Haastateltavien mukaan uusien ominaisuuksien tuominen harjoitussimulaattoriin ei kuitenkaan saa vaarantaa sen helppokäyttöisyyttä, joka on harjoitusten järjestämisen kannalta avainasemassa.

Kaikessa harjoitussimulaattorin kehittämisessä on otettava huomioon se, että järjestelmän helppokäyttöisyys säilyy. Harjoittelijat tutustuvat harjoitussimulaattoriin usein ensimmäistä kertaa itse harjoituspäivänä, joten heidän osaltaan harjoitussimulaattorin käyttöliittymän tulee olla niin selkeä, ettei tilannekuvan seuraaminen simulaattorista vaadi käyttökoulutusta. (Viitasaari M. 2016.)

7.1 Harjoitusten suunnitteluprosessin kehittäminen

Tutkimukseen osallistuneita kriisijohtamisen asiantuntijoita yhdisti mielipide siitä, että Insta Trust Oy:n tuottamien harjoitusten toteutusprosessi tulisi kuvata tarkemmin. Asiakkaille tulisi tehdä yksityiskohtainen toimintamalli, joka kattaa kuvaukset harjoituksen suunnittelusta, harjoituksen toteutukseen ja loppuanalyysiin asti. Harjoitusten toteutuksessa on otettava huomioon harjoittelevat tahot ja heidän tavoitteensa.

Insta Trust Oy:n rooli harjoituksen toteutuksessa riippuu asiakkaan valmiuksista harjoituksen toteuttamiseen. Ensimmäisiä harjoituksia toteuttavan asiakkaan kanssa vaaditaan enemmän ohjausta, osallistumista harjoituksen suunnitteluun ja toteutukseen. Asiakkaalta tulee kuitenkin aina tietämys harjoiteltavasta skenaariosta ja harjoituksen tavoitteista.

Harjoitussimulaattorilla toteutettavista harjoituksista tulisi laatia menettelytapakuvaus. Tästä olisi hyötyä erityisesti asiakkaille, jotka eivät ole aiemmin toteuttaneet harjoituksia Insta

Trust Oy:n kanssa. Harjoitussimulaattorilla toteutettavan harjoituksen menettelytapakuvauksesta on hyötyä myös kokeneemmille harjoituksen toteuttajille, sillä harjoituksia pidetään usein vain kerran vuodessa. Menettelytapakuvauksessa tulisi olla kuvattuna koko harjoitusprosessi, joka kattaa harjoituksen suunnittelun, infotilaisuuden, harjoituksen toteutuksen, harjoituksen purkutilaisuuden, palautekyselyn ja loppuanalyysin. Asiakkaille tulisi kuvata myös harjoituksen tavoitteet ja harjoituksesta saatavat hyödyt. (Otranen L. 2016)

Insta Trust voisi kehittää strukturoidun mallin, jossa harjoitusprosessi kuvataan vaihe vaiheelta. Asiakkaalle olisi hyötyä, jos he saisivat mallin, jossa esitetään koko harjoitusprosessi harjoituksen tavoitteiden määrittämisestä ja suunnittelusta aina toteuttamiseen ja harjoituksen analyysiin asti. Harjoituksen tilaaja saisi näin paremman ymmärryksen harjoitussimulaattorilla toteutettavien harjoitusten mahdollisuuksista. (Ranta T. 2016)

Harjoituksen tavoitteita voidaan hakea myös ohjatusti erilaisilla systemaattisilla menetelmillä. Yksi hyväksi havaittu menetelmä on antaa ensin jokaisen harjoitusta suunnittelevan henkilön itse miettiä kolme harjoituksen tavoitetta. Tämän jälkeen muodostetaan kahden tai kolmen hengen pienryhmät, joissa käydään jokaiset tavoitteet läpi ja valitaan pienryhmän kesken kolme yhteistä tavoitetta. Pienryhmien tuottamat tavoitteet käydään vielä koko harjoitusta suunnittelevan ryhmän kesken läpi ja valitaan harjoituksen päätavoitteet. (Ranta T. 2016)

Harjoituksen suunnitteluprosessia voisi kehittää siten, että laaditaan aikataulutettu ohjeistus harjoittelun suunnittelusta. Tästä olisi hyötyä varsinkin sellaisille henkilöille, jotka eivät ole aikaisemmin olleet mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa harjoituksia. Ensimmäiseksi on päätettävä mitä tapahtumaa halutaan harjoitella eli mikä on harjoituksen pääskenaario ja tämän jälkeen on tehtävä harjoituksen tilanpäivitykset ja uutisartikkelit ja vietävä ne harjoitussimulaattoriin. (Viitasaari M. 2016.)

Tutkimusaineiston analyysin pohjalta tehty esimerkki harjoitusprosessin aikataulutetusta kuvauksesta:

1. Kuusi viikkoa ennen harjoituksen toteuttamista
 - Harjoituksen toteuttavan ryhmän kokoontuminen. Ryhmän työnjaon ja roolien sopiminen.
 - Harjoituksen tavoitteiden muodostaminen. Oman organisaation merkittävimpien riskien tunnistaminen ja oman organisaation tilannejohtamiseen kypsyysarvioiminen.
2. Viisi viikkoa ennen harjoituksen toteuttamista:

- Harjoittelevat tahot ovat tiedossa ja heille on tehty aikavaraus harjoituspäivästä.
 - Harjoituksen päätavoitteet ja pääskenaario on valittu.
 - Harjoituksen tilat varataan ja varmistetaan, että harjoitustiloissa on vaadittavat tekniset työvälineet, kuten videotykki, internetyhteys ja tietokone.
3. Neljä viikkoa ennen harjoituksen toteuttamista:
 - Harjoituksen runko eli harjoituksen tärkeimmät tilanpäivitykset ja uutisartikkelit on kirjoitettu ja viety harjoitussimulaattoriin.
 - Harjoitusta toteuttava ryhmä käy läpi harjoituksen sisällön ja antaa kommentit.
 - Harjoittelijoiden yhteystiedot on kerätty ja osallistujat varmistettu.
 4. Kolme viikkoa ennen harjoituksen toteuttamista:
 - Harjoituksen pääskenaarion läpikäyminen ja skenaarion kehittämistarpeiden määrittäminen ja uusien päivitysten toteutuksen vastuuttaminen.
 5. Kaksi viikkoa ennen harjoituksen toteuttamista:
 - Uusien tilanpäivitysten ja uutisartikkeleiden vieminen harjoitussimulaattoriin.
 6. Harjoituksen tulisi olla valmis viikkoa ennen harjoitusta. Valmis harjoitus käydään vielä läpi harjoituksen suunnitteluryhmässä.
 7. Harjoituksen toteutus (harjoituksen tarkkailijoilla on selvä malli, jonka mukaan he seuraavat ja arvioivat harjoittelijoiden toimia ja päätöksentekoa)
 8. Harjoituksen purkukeskustelu pidetään välittömästi harjoituksen jälkeen. Keskustelussa puretaan harjoittelijoiden ja harjoitusta suunnitelleiden henkilöiden tuntemukset ja ensimmäiset havainnot harjoituksesta.
 9. Kirjallinen loppuanalyysi laaditaan kahden viikon kuluttua harjoituksesta. Loppuanalyysissä käydään läpi mitä harjoituksesta opittiin ja annetaan toimenpideehdotukset parannettavista asioista. Loppuanalyysi pohjautuu harjoituksen tavoitteisiin ja harjoituksen aikana tehtyihin havaintoihin.
 10. Loppuanalyysi käydään läpi harjoittelevien tahojen kanssa. Organisaation johtoryhmä päättää mitkä loppuanalyysin toiminnan kehittämissuhteuksista toteutetaan ja toteuttamiselle laaditaan aikataulu.

7.2 Harjoitusten toteutusprosessin ja toteutustapojen kehittäminen

Insta Turst Oy:n harjoitussimulaattorin avulla tähän mennessä toteuttamat harjoitukset on voitu luokitella karkeasti kahteen kategoriaan, jotka ovat tilannejohtamisen harjoittelu ja ratkaisukeskeinen harjoittelu. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin myös yksi uusi harjoittelun osa-alue, jota voidaan kutsua ennakoivaksi harjoitteluksi. Sen avulla pyritään varmistamaan

pahimpien uhkatilanteiden ottaminen huomioon kohteen rakennusvaiheessa tai toiminnan aloittamisen vaiheessa.

Tilannejohtamisen harjoitusta on ainutkertainen. Tilannejohtamisen harjoitus jättää kokemuksen, siitä miten osallistujat onnistuivat ja miten omaa toimintaa tulisi kehittää. Ratkaisukeskeisessä harjoituksessa katsotaan sen sijaan miten olemassa olevat toimintatavat vastasivat tilanteeseen ja miten niitä tulee kehittää. Ratkaisukeskeisissä harjoituksissa on kollektiivisempi näkökanta. Toimintatapoja kehitetään uhkatilanteen mukaisesti. Moniviranomaisharjoituksissa haetaan enemmän ratkaisuja ongelmiin kuin arvioidaan yksittäisten osallistujien tai heidän organisaationsa onnistumista harjoituksessa. (Otranen L. 2016)

Ennakoivassa harjoittelussa harjoitussimulaattorin ja 3D-mallinnuksen avulla voidaan etukäteen mallintaa kohteiden uhkatilanteita ja antaa perusteita tehdä ennakoivia toimenpiteitä ja ratkaisuja uhkien minimoimiseksi. Ennakoivan harjoittelun kohteina voisivat olla rakennusvaiheessa tai toiminnan aloitusvaiheessa olevat kohteet. Yhtenä esimerkkinä voisi olla Äänekosken uuden biomassatehtaan mallinnus jo rakennusvaiheessa. Mallinnuksen avulla voitaisiin huomioida mahdolliset uhkatilanteet teollisuusalueella ja sen lähialueilla. Harjoitusten avulla voitaisiin etukäteen tehdä suunnitelmat keskeisimpien uhkien ehkäisemiseksi. (Otranen L. 2016)

Ennalta ehkäisevän turvallisuusjohtamisen harjoittelu on myös mahdollista harjoitussimulaattorin avulla. Kriisitilanteissa toimimisen lisäksi on tärkeä kohdistaa harjoittelua tilanteiden tunnistamiseen ja ennakoivaan turvallisuustyöhön. Harjoiteltavien tilanteiden ei tarvitse aina olla nopeita ja dramaattisia vaan voidaan harjoitella myös hitaasti kehittyvän tilanteen johtamista. Esimerkiksi kahden viikon harjoitus, jossa ensimmäiset tiedot tulevat pikku hiljaa ja lopuksi on toimintapäivä. (Ranta T. 2016)

Harjoitussimulaattorilla toteutetut harjoitukset soveltuvat myös hitaasti kehittyvän liiketoiminnallisen tilanteen harjoitteluun. Tällaisessa harjoituksessa ei tarvitse tehdä päätöksiä yhtä nopeasti kuin tyypillisessä kriisiharjoituksessa vaan harjoitus saattaa kestää useamman päivän ja tilanne kehittyy rauhallisesti. (Viitasaari M. 2016.)

Tilannejohtamista ja poikkeustilanteiden hallintaa voisi harjoitella samalla toteutustavalla kuin tähän mennessä on toteutettu kriisiharjoituksia. Harjoitussimulaattorin avulla on mahdollista harjoitella myös tilannetta, jonka kehittymisestä ei olla täysin varmoja. Esimerkiksi tuotevirhe tai tuoteturvatilanne, jonka vaikutuksia ei vielä tiedetä. Tämän kaltainen tilanne ei ole vielä kriisi, mutta on sellainen, joka on hoidettava mahdollisimman pienin vaurioin. (Viitasaari M. 2016.)

Laurea Ammattikorkeakoulun turvallisuuspäällikkö Tiina Ranta näkee harjoitussimulaattorin sopivan turvallisuuskoulutusten lisäksi myös erityyppisiin koulutuksen käyttötarpeisiin. Harjoitussimulaattorilla toteutettavat harjoitukset sopivat korkeakoulu yhteisössä opetuskäyttöön. Harjoituksia voidaan toteuttaa monipuolisesti esimiesten johtamisharjoituksiin, joissa voidaan harjoitella erityyppisiä poikkeamatilanteita, viestintää ja johtamista. (Ranta T. 2016)

Harjoituksia voitaisiin jatkossa tehdä myös kriisitilanteen johtamisen käynnistämistä, jossa kuvataan harjoitussimulaattorin avulla erityyppisiä skenaarioita. Tietoa annetaan harjoituksessa hajautetusti ja heidän tulee muodostaa itse tilannekuva. Harjoittelijoiden ensimmäinen tehtävä tämän tyyppisessä harjoituksessa on saadun tiedon vakavuuden ja vaikutusten arviointi, jonka jälkeen heidän tulee tehdä päätös ensitiedon lähettämisestä valituille henkilöille oman johtamisjärjestelmän kautta. Kriisitilanteen johtamisen käynnistämisen harjoitukset voivat olla kestoltaan puolesta tunnista tuntiin. (Monto R. 2016)

Kriisitilanteen johtamisen käynnistämisen harjoitusten tavoitteena on kouluttaa paikallisten kriisinhallintaryhmien tunnistamaan kriisitilanne, tekemään omat johtopäätökset tilanteen vakavuudesta ja sen vaikutuksista sekä päättämään missä vaiheessa on tiedotettava konsernin kriisijohtoryhmää tai muita organisaation asiantuntijoita. Tämän tyyppiset harjoitukset sopivat erityisen hyvin myös oman tilannejohtamisjärjestelmän käyttökoulutukseen. (Monto R. 2016)

Tutkimuksen analyysissä nousi esille, että harjoitussimulaattorin tarjoamien monipuolisten koulutusmahdollisuuksien ansiosta harjoitussimulaattorin lisensointi asiakkaiden omaan käyttöön on tulevaisuudessa otettava huomioon. Harjoitussimulaattorin lisensointi asiakkaiden omaan käyttöön vaatii kuitenkin muutamien ominaisuuksien parantamista. Harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittämistä käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Harjoitusten toteuttamisen kehittämisessä haastateltavat ottivat kantaa harjoitusten aloitustapaan. Insta Trust Oy:n toteuttamat harjoitukset aloitetaan pääosin siten, että harjoittelevat tahot ovat kokoontuneet valmiiksi omiin tiloihinsa ja ovat valmiina aloittamaan tilannejohtamisen harjoituksen alkaessa. Harjoitusten aloitusta voisi haastateltavien mukaan vaikeuttaa siten, että harjoittelijat eivät saa harjoituksesta ennakkotietoa vaan he joutuvat käynnistämään tilanteen johtamisen ja kriisijohtoryhmän organisoinnin itse. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että organisaatio ei harjoittele ensimmäistä kertaa harjoitussimulaattorin välityksellä.

Kriisiharjoitusten ryhmäjako tehdään todellisen johtamismallin mukaan eli harjoittelijat koontuvat toimintansa mukaan ryhmiin, joissa aidossa kriisitilanteessa hoitavat tilanteita. Harjoitussimulaattorilla toteutettavissa harjoituksissa harjoittelijat voivat harjoitella myös omilta työpisteiltään. Kokemus on osoittanut, että parhaiten päästään harjoituksen tavoittei-

siin kun harjoittelijat ovat fyysisesti samassa tilassa oman ryhmänsä kanssa. (Viitasaari M. 2016.)

Oppilaitoksille suunnatut harjoitukset ovat olleet tähän mennessä etukäteen harjoittelijoiden tiedossa, jolloin he ovat voineet kokoontua yhteen ryhmään ennen harjoituksen alkua. Menettely on todettu hyväksi, sillä harjoitusten tavoite on tuoda oppia harjoittelijoille. Hyvä harjoitusskenaario voi mennä hukkaan, jos harjoittelevia avainhenkilöitä ei ole informoitu etukäteen. Henkilöt eivät välttämättä pysty irrottautumaan omista työtehtävistään harjoituksen takia. Yllättäen tuleva harjoitus saattaa myös herättää negatiivisia tunteita. Lopputuloksen kannalta on parempi, että harjoittelevat henkilöt tulevat oikealla asenteella tilanteeseen. Yllätysmomentin harjoittelu ei ole välttämätöntä. (Ranta T. 2016)

Kun organisaatio on harjoitellut riittävän useasti, voidaan toteuttaa myös harjoitus, jossa ei kokoontunut. Harjoitus voidaan käynnistää ilman etukäteisinformointia, jolloin organisaation on osattava itse koota oikeat henkilöt johtamaan kriisitilannetta ja löydettävä mahdolliset varahenkilöt kun kaikki kriisijohtoryhmän jäsenet ja asiantuntijat eivät ole paikalla. (Viitasaari M. 2016.)

Jatkossa voidaan harjoitella myös siten, että harjoittelevat tahot eivät kokoontu vaan he hoitavat tilannetta hajautetusti omilta työpisteiltään. Harjoittelijat voivat itse päättää onko kokoontumistarvetta ja miten he johtavat tilannetta ja millä välineillä. Hajautetussa harjoituksessa korostuu tilannekuvan kirjaamisen ja jakamisen rooli ja organisaation viestinnän vastuu tilannekuvan jakamisessa. Tilannekuvan muodostamisen vastuu tulee olla selvillä, jotta harjoitus voi onnistua. (Monto R. 2016)

Yllättäen toteutettujen harjoitusten hyötynä on se, että organisaatio joutuu kohtaamaan kriisitilanteen niillä henkilöillä, jotka he saavat kokoon. Näin saadaan testattua myös varamiesten osaamista ja tilannejohtamisen käynnistämistä. Vastaava hyöty saavutetaan myös sillä, että kutsutaan muutama harjoittelevan ryhmän avainhenkilöistä harjoista toteuttavaan ryhmään, jolloin he eivät ole harjoittelevan ryhmän käytössä. Harjoituksen käsikirjoitukseen voidaan luoda myös rooli harjoittelevan ryhmän jäsenellä, jossa henkilö menee lukkoon stressaavassa tilanteessa. Näin voidaan testata sitä, miten muut harjoittelijat tunnistavat henkilön tilan ja miten siihen suhtaudutaan kriisitilanteessa. (Ranta T. 2016)

Harjoituksen aikana tehdyt huomiot ovat tärkeässä roolissa harjoituksen yhteenvedon ja harjoituksesta oppimisen kannalta. Harjoituksen aikana huomioita tekevät harjoittelevat tahot, harjoitusta johtavan ryhmän jäsenet sekä tilannejohtamisen ulkopuolella olevat harjoittelijoiden toimintaa seuraavat tarkkailijat. Harjoituksesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti

silloin, kun harjoituksen toteutuksessa on otettu huomioon tarkkailijoiden hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla.

Tarkkailijat voivat seurata harjoittelevien ryhmien toimintaa, tekemiä päätöksiä, viestintää, vastuiden jakoa ja yhteistoiminnan sujuvuutta. Tarkkailijat voivat harjoittelevien ryhmien lisäksi seurata myös muun organisaation toimintaa, jos se on mukana harjoituksessa. Esimerkiksi organisaatiossa voidaan järjestää sisälle suojautumisen tai kiinteistöstä poistumisen harjoitus organisaation johdolle pidettävän tilannejohtamisharjoituksen yhteydessä.

Hyvin tehdyt havainnot mahdollistavat paremman harjoituksesta oppimisen. Harjoiteltavasta tilanteesta riippumatta tarkkailtavat asiat ovat usein samoja ja ne voidaan määritellä harjoituksen suunnitteluvaiheessa. Insta Trust Oy voisi laatia kirjallisen ohjeistuksen harjoituksen tarkkailijoille, jossa kerrotaan mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota. Kriisijohtoryhmän toiminnasta arvioitavia tekijöitä ovat muun muassa tehtävien ja roolien jakaminen, yhteisen tilannekuvan muodostaminen, päätöksenteon nopeus ja niiden perustuminen faktatietoon ja organisaation arvoihin, ryhmätyön onnistuminen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän onnistuminen, vuorovaikutus ja yhteydenotot tilanteen vaatimiin sidosryhmiin. (Ranta T. 2016)

Harjoittelijoiden toimia on helpompi tarkkailla ja arvioida kun harjoittelijat ovat fyysisesti samoissa tiloissa. Tarkkailijan on päästävä käsiksi harjoituksen tietovirtaan kiinni, jos harjoittelijat ovat omissa toimipisteissään. (Otranen L. 2016)

Tarkkailijoilla pitäisi olla harjoitussimulaattoriin tehty keskusteluominaisuus, jossa tarkkailijat voisivat jakaa havaintojaan pikaviesteillä. Harjoitusta vetävä ryhmä saisi näin tärkeää tietoa harjoittelijoiden toiminnasta. Eri ryhmissä olevat tarkkailijat voisivat näkyä eri väreillä, jolloin tunnistaa nopeasti mistä ryhmästä on kyse. (Viitasaari M. 2016.)

7.3 Harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittäminen

Tällä hetkellä harjoitussimulaattorissa on kaksi tilaa. Ensimmäinen tila on harjoitussimulaattorin etusivu, jonka kautta harjoituksia pystytään suunnittelemaan ja viemään läpi harjoituspäivänä. Toinen tila on harjoitussimulaattorin arkisto, jonne siirretään harjoitukset, jotka on pidetty ja joista on annettu palaute harjoittelijoille. Arkistoon siirrettyssä harjoituksessa on julkaistu harjoittelijoiden tekemiä sisäisiä ja ulkoisia tiedotteita. Harjoittelijoiden tekemät päätökset ja toimenpiteet ovat voineet myös vaikuttaa harjoituksen etenemiseen ja lopulta sen lopputulokseen.

Harjoitussimulaattorin ominaisuuksia voisi kehittää harjoituksen suunnittelun näkökulmasta siten, että harjoitussimulaattorissa olisi niin sanottu harjoituksen suunnittelunäkymä, jossa

tilanpäivitykset ja uutisartikkelit olisivat nähtävillä aikajanalla. Harjoituksen tapahtumien ja niihin liittyvien sosiaalisten- ja verkkomedian läpikäyminen ja suunnittelu helpottuisi selvästi nykyisestä. Tällä hetkellä tilanpäivitykset ja uutisartikkelit näkyvät harjoitussimulaattorissa aikajärjestyksessä, mutta tilanpäivitykset ja uutisartikkelit ovat omissa sarakkeissaan, jolloin ne harvoin kohtaavat ajallisesti oikeissa kohdissa. Tämä johtuu siitä, että harjoitussimulaattoriin syötettävien tilanpäivitysten ja uutisartikkeleiden määrä harvoin vastaavat aivan toinen toisiaan. Suunnittelunäkymä helpottaisi myös harjoituksen etenemisen seuraamista harjoitusten suunnittelupalaverissa, joissa esitellään harjoituksen kulkua. (Viitasari M. 2016.)

Harjoitussimulaattorin lisensointi harjoittelijoiden omaan käyttöön on oltava tulevaisuudessa vaihtoehtona. Kokeneet harjoitustenjärjestäjät eivät tarvitse konsultointiapua yhtä laajasti kuin ensimmäisiä harjoituksia järjestävät tahot, jolloin harjoituksen toteuttamiseen riittää tekninen käyttäjätuki, suunnitteluapu ja pääsy harjoitussimulaattoriin. Lisensoitavassa harjoitussimulaattorissa tulisi olla harjoituksen suunnittelunäkymä, jossa harjoituksen tilannekuva on helposti nähtävillä aikajanalla. Suunnittelunäkymästä valitaan halutut syötteitä varsinaiseen harjoitukseen. (Otranen L. 2016)

Insta Trust Oy voisi kehittää yhdessä oppilaitos- ja korkeakouluasiakkaidensa kanssa yhteisen skenaariopankin, jossa on erityyppisiä ja eri vaikeusasteisia valmiita harjoitusskenaarioita. Tämä vaatii sitä, että tunnistetaan yhdessä asiakkaiden kanssa heidän merkittävimmät riskit ja mahdolliset skenaariot. (Ranta T. 2016)

Insta Trust Oy voisi antaa asiakkaidensa käyttöön ideapankin aiemmin toteutetuista harjoituksista. Aiemmin toteutettujen harjoitusten ei välttämättä tarvitse olla edes samalta toimialalta. Hyvää harjoitusskenaariopohjaa voidaan käyttää pienillä muutoksilla monenlaisissa organisaatioissa. Harjoitusten suunnittelu vaatii paljon työtä, joten aiemmin toteutettujen harjoitusten runkojen hyödyntäminen oman harjoituksen pohjana voisi olla erittäin hyödyllistä. (Monto R. 2016)

Harjoitusten suunnittelu vaatii harjoitusprosessissa selvästi eniten työtä ja aikaa, joten sen vähentäminen vaikuttaa suoraan harjoituskohtaiseen hintaan. Valmiiksi suunnitellun harjoituksen uudelleen hyödyntämistä toiselle harjoitusryhmälle tulisi kehittää. Harjoitussimulaattorissa tulisi olla helppo tapa tehdä malliharjoitus, jota voidaan pienellä muutostyöllä räätälöidä sopivaksi eri kohderyhmille. (Monto R. 2016)

Tutkimuksessa on noussut esille selvä asiakastarve harjoitusten uudelleen käytölle niin, että valmiiksi suunniteltu harjoittelu voitaisiin toteuttaa toiselle organisaatiolla tai saman organisaation sisällä toiselle kohderyhmälle harjoituksen sisällön pienellä suunnittelu- ja muutos-

työllä. Harjoitussimulaattorin kannata tämä vaatii uuden ominaisuuden, jonne valmiit harjoitusohjelmat voidaan tallentaa. Tässä tutkimuksessa kyseistä uutta ominaisuutta kutsutaan malliharjoituskirjastoksi, joka on tarkoitettu toimivan niin, että suunniteltu harjoitus voidaan viedä malliharjoituskirjastoon ennen kuin se harjoitellaan asiakkaan toimesta. Näin voidaan yhdellä suunnittelutyöllä toteuttaa useita harjoituksia samasta aiheesta eri osallistujille.

Malliharjoituskirjastojen hyödyntäminen tulee kysymykseen erityisesti Insta Trustin asiakkaille, jotka tekevät paljon harjoituksia omatoimisesti. UPM Kymmene Oyj:n turvallisuusjohtaja Mikko Viitasaari näkee malliharjoituskirjasto-konseptin erittäin kannatettavana ideana. Tämä madaltaa harjoitusten järjestämisen kynnystä kun suunnittelutyö on pääosin jo tehty.

Harjoitusten suunnittelu on erittäin työlästä ja vaatii niin sanotun harjoituksen primusmoottorin, joka vastaa harjoituksen toteutuksesta alusta loppuun asti. Harjoituksen vetäjä kokoaa harjoituksen suunnitteluryhmän, vetää sen toimintaa, tekee työnjaon ja laatii harjoituksen toteutusaikataulun. Valmiiden skenaarioiden hyödyntäminen helpottaa suunnittelutyön määrää. Valmiiden skenaarioiden hyödyntäminen on kuitenkin hankalaa moniviranomaisharjoituksissa, sillä tapahtumapaikkojen ja tilanteiden kuvaukset ovat hyvin tarkkoja ja kiinni harjoiteltavassa ympäristössä (vakava onnettomuus ratapihalla, maantiellä tai teollisuusalueella). Valmiit skenaariot mallikirjastossa sopivat paremmin tilannejohtamisharjoitusten puolelle. (Otranen L. 2016)

Tilannejohtamisen harjoitukset etenevät yleensä erittäin nopeaa tahtia ja tilannetietoa välitetään harjoittelijoille paljon lyhyessä ajassa. Harjoituksissa on usein tilanteita, jolloin harjoittelijat eivät ole huomanneet uuden tilannetiedon ilmestyneen harjoitussimulaattoriin vaan ovat jatkaneet tilannejohtamista pohjautuen aiempaan informaatioon. Harjoitusteknisesti tämä on pystytty selvittämään siten, että kun harjoitusta johtava ryhmä on huomannut harjoittelijoiden tippuneen tilannetiedon tasalta, on harjoittelijoille voitu soittaa harjoitusta johtavasta ryhmästä tilanteeseen liittyvällä puhelinsoitolla. UPM Kymmene Oyj:n turvallisuusjohtaja Mikko Viitasaari otti esille teknisen uudistuksen harjoitussimulaattoriin, jonka avulla harjoittelijat pystyvät entistä paremmin huomioimaan uuden tilannetiedon ilmestymisen harjoitussimulaattoriin.

Harjoitukset ovat usein erittäin intensiivisiä, jolloin harjoittelijoilta saattaa jäädä jokin tärkeä tilannepäivityksessä ollut tieto huomaamatta. Olisi hyvä, jos uusi tilannepäivitys ilmestyessään antaisi äänimerkin tai ilmestyisi esimerkiksi punaisella pohjalla, jolloin harjoittelijat varmasti kiinnittävätkin siihen huomiota. Huomiovärin kesto tilannepäivityksessä voisi olla esimerkiksi kaksi minuuttia. (Viitasaari M. 2016.)

Harjoitusten intensiivisyyden vuoksi harjoittelijat tuottavat harjoituksen aikana paljon tietoa, jota ei ehditä käymään läpi harjoituksen aikana. Harjoittelijat pitävät niin sanottua harjoituspäiväkirjaa, johon he kirjaavat harjoituksen aikana tekemänsä päätökset, toimenpiteet ja yhteydenotot. Harjoituspäiväkirjaa voidaan pitää harjoitussimulaattorissa, jolloin myös harjoitusta johtavan ryhmän jäsenet näkevät harjoituspäiväkirjojen sisällön. Harjoituksen aikana ei kuitenkaan ole aikaa harjoituspäiväkirjan tarkempaan analyysiin.

Harjoituspäiväkirjan merkintöjen lajittelua voisi kehittää siten, että esimerkiksi eri toimintoille tulisi eri värikoodit, jolloin niiden tunnistaminen, luokittelu ja analysointi harjoituksen havaintojen massasta helpottuvat. Organisaation sisäisessä harjoituksessa analysoitavan tiedon määrä on vielä kohtuullinen, jolloin toimenpiteiden, päätösten ja yhteydenottojen värikoodaaminen ei ole niin välttämätöntä. Isommissa koko toimialan, teollisuusalueen tai monninviranomaisharjoituksissa värikoodilla voisi olla hyötyä. (Viitasaari M. 2016.)

Harjoituksen kriisijohtoryhmän toiminnan analysointia helpottaisi, jos harjoitussimulaattoriin voisi syöttää kriisitilannekortteja, joissa listattu toimenpiteet, joita kriisijohtoryhmän odotetaan tekevän kyseisessä tilanteessa. Harjoituksen toteuttava taho voisi harjoituksen aikana raksittaa tehdyt toimenpiteet ja päätökset ja kirjata kellonajan ylös kriisitilannekorttiin. Kriisitilannekortteista voisi olla kirjasto, josta kriisitilannekortin voisi antaa joko vain harjoitusta vetävän ryhmän käyttöön tai myös harjoitteleville tahoille. (Viitasaari M. 2016.)

7.4 Oppimisprosessin ja analyysin kehittämien

Insta Trust Oy:n tuottamien harjoitusten tärkein tehtävä on kehittää harjoittelijoiden osaamista, tuoda esille kehittämisen kohteita ja ratkaisuja sekä tuoda oppia tilannejohtamisesta ja ennakoivasta turvallisuustyöstä. Huoltovarmuuskeskuksen maakuljetuspoolin ja Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL:n valmiuspäällikkö Lasse Otranen tuo hyvin esille oppimisen eri vaiheet harjoitusprosessissa.

Harjoitusten ensimmäinen oppiminen tapahtuu jo suunnittelussa, jolloin harjoitustilanteeseen liittyviä korjattavia asioita nousee usein esille. Seuraava oppimisen vaihe on itse harjoitus, jossa oppiminen tapahtuu koeponnistamalla olemassa olevia toimintamalleja ja ohjeita. Kolmas oppimisen vaihe on harjoituksen jälkihoito ja havaittujen korjaavien toimenpiteiden ja hyvien toimintatapojen käytäntöön saattaminen. (Otranen L. 2016)

Tilannejohtamisen harjoitus on ainutkertainen. Se jättää kokemuksen, siitä miten osallistuja onnistui ja miten omaa toimintaa tulisi kehittää. Ratkaisukeskeisessä katsotaan miten olemassa olevat toimintatavat vastasivat tilanteeseen ja miten niitä tulee kehittää. Ratkaisukeskeisissä harjoituksissa on kollektiivisempi näkökanta. Toimintatapoja kehitetään uhkatilanteen

mukaisesti. Kuljetuspoolissa haetaan enemmän ratkaisuja ongelmiin kuin arvioidaan yksittäisten osallistujien tai heidän organisaationsa onnistumista harjoituksessa. (Otranen L. 2016)

Ratkaisukeskeisissä harjoituksissa harjoittelijat eivät ehdi kiivaan työtahdin takia kahden viiva kolmen tunnin aikana pitämään harjoituspäiväkirjaa. Harjoituksen jälkeisessä purkutilaisuudessa käydään harjoittelijoiden kokemuksia ja heidän tekemiään huomioita läpi. Tarkemmin harjoittelijoiden tekemät huomiot kerätään palautelomakkeella noin viikon kuluttua harjoituksen päättymisestä. (Otranen L. 2016)

Heti harjoituksen jälkeen harjoittelijat, harjoitusta johtanut ryhmä ja harjoituksen tarkkailijat kokoontuvat yhteen ja käyvät harjoituksen purkutilaisuudessa läpi ensimmäiset tuntemuksensa ja havaintonsa harjoituksesta. Parhaan oppimistuloksen varmistamiseksi Insta Trust Oy:n tulisi luoda malli harjoituksesta saatavan tiedon keräämiselle ja sen analysoimiselle.

Harjoituksen suunnittelun ja harjoituksen toteutuksen aikana tapahtuvaa oppimista on käyty läpi tutkimuksen aiemmissa osissa. Tässä osiossa käydään läpi harjoituksen analyysin ja oppimisen kehittämistä harjoitustilaisuuden jälkeen. Ensimmäisenä kehityskohteena käydään läpi harjoituksen jälkeinen purkutilaisuus.

Harjoituksesta oppimisen kannalta on äärettömän tärkeää, että palaute tulee voida antaa välittömästi harjoituksen jälkeen. Vapaamuotoisessa loppukeskustelussa harjoitus käydään läpi kaikkien harjoitukseen osallistuneiden näkökulmasta. Usein loppukeskusteluissa nousee esille parhaat toiminnan kehittämisen kohteet kun harjoitustilanne ja siinä toimiminen on tuoreessa muistissa. (Monto R. 2016)

Harjoituksen purkutilaisuudessa annetun palautteen antamista voi aina kehittää. Virheitä ei tule hakea, vaan haetaan onnistumisia ja korjaava palaute annetaan kirjallisena harjoituksen tarkemmassa analyysissä, johon on kirjattu sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Henkilöiden yksittäisiä virheitä ei tuoda yhteiskeskustelussa esille. (Ranta T. 2016)

Harjoituksen purkutilaisuudessa harjoittelijat kertova harjoituksen esille tuomia omia tuntemuksiaan. Yhteisen vapaamman keskustelun hyötynä on se, että jokainen voi tuoda oman näkemyksensä esille. Huonona puolena voidaan pitää sitä, että kaikki eivät välttämättä saa puheenvuoroa ja jotkin hyvät ajatukset saattavat jäädä kuulematta. Insta Trust Oy voisi kehittää harjoituksen purkutilaisuuteen mallin, joka ohjaa keskustelua entistä selvemmin. Harjoituksen suunnitteluvaiheessa voitaisiin kehittää harjoituksen purkutilaisuuteen ennalta mietityjä keskustelua ohjaavia kysymyksiä. (Ranta T. 2016)

Esimerkki harjoituksen purkutilaisuuden läpiviennistä:

1. Ennen yhteiskeskustelun aloittamista jokainen miettii omalta osalta harjoituksen heittämiä huomioita, onnistumisia ja epäonnistumisia.
2. Tämän jälkeen harjoituksen johtopäätöksiä käydään läpi kahden tai kolmen henkilön pienryhmissä, joissa jäsenellään harjoituksen johtopäätökset.
3. Pienryhmät esittävät omat näkemyksensä, jonka jälkeen käydään harjoituksen yhteinen purkukeskustelu. (Ranta T. 2016)

Harjoituksista kerätään tällä hetkellä tietoa siten, että tarkkailijat seuraavat harjoituksen kulkua ja tekevät omia huomioitaan, jonka lisäksi harjoittelijat ja harjoitusta johtavat henkilöt vetävät harjoituksen jälkeen omat huomionsa yhteen. Kaikesta yhteen kootusta tiedosta muodostetaan loppuanalyysi. Laurea Ammattikorkeakoulun Turvallisuuspäällikkö Tiina Rannan mukaan harjoituksen kirjallisen analyysin tulee muodostua ennalta sovittujen arviointikriteerien kautta. Loppuanalyysin pohjaksi tulisi kehittää myös palautekyselylomake, joka jaetaan harjoitukseen osallistuneille harjoituksen päätyttyä.

Harjoituksen jälkeen viimeistään viikon kuluttua harjoituksesta harjoittelijoilta pyydetään palaute harjoituksesta ja omat näkemykset oman organisaation toiminnan kehittämistä. Kaiken harjoituksesta kerätyn tiedon pohjalta tehdään lopuksi jäsennellympi loppuanalyysi. Harjoituksen loppuanalyysin tekemiseen osallistuvien henkilöiden on kaikkien oltava mukana harjoituksessa, jotta sen johtopäätökset perustuvat oikeisiin harjoituksen esille tuomiin asioihin. (Monto R. 2016)

Palautteen keräämisen parantamiseksi Insta Trust Oy voisi kehittää sähköinen palautelomakkeen, jonka avulla kerätään harjoittelijoiden odotukset ennen harjoitusta ja harjoituksen jälkeen palaute harjoituksen onnistumisesta ja siitä, miten harjoitus vastasi sille asetettuja odotuksia. (Ranta T. 2016)

Huoltovarmuuskeskuksen maakuljetuspoolin ja Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL:n valmiuspäällikkö Lasse Otrasen toteuttamissa harjoituksissa palautelomakkeella on kysytty, mitkä ovat keskeisimpiä asioita oman toiminnan ja oman organisaation toiminnan kehittämisessä sekä keskeisten kumppanien ja verkostojen toiminnan kehittämisessä. Lopuksi harjoittelijoiden tekemät huomiot kootaan yhteen ja jaetaan harjoituksen keskeisimmät havainnot harjoittelijoille.

Malli palautelomakkeen kohdista:

- oman toiminnan kehittäminen
- oman organisaation toiminnan kehittämien
- keskeisimpien kumppaneiden toiminnan kehittäminen

- verkoston yhteistyötoiminnan kehittäminen
- millä tavalla harjoitusta tulisi kehittää
- vapaa kommenttikenttä

Lasse Otraseen mukaan palautteen keräämisessä pidetään hyvänä vastausprosenttina 30 prosenttia. Harjoitussimulaattorilla toteutettujen harjoitusten vastauksia palautteeseen on tullut 50-60 prosenttia. Palautelomakkeella suurin painoarvo on harjoittelijoiden toiminnan kehittämisessä. Järjestelyiden ja harjoituksen toteuttamisen kehittämisen ideat ovat myös arvokkaita harjoitusten toteutuksen jatkuvan parantamisen kannalta. (Otranen L. 2016)

Harjoitusten jälkeen on mahdollista lähettää harjoittelijoille palautelomake, jossa kysytään harjoituksen tavoitteiden täyttymisestä ja oman toiminnan kehittämisestä. Palautelomakkeessa ei saa olla liian montaa kysymys, sillä nykyisin palautuslomakkeita käytetään niin paljon, että niihin jätetään usein vastaamatta. Lyhyeen palautelomakkeeseen on paremmat mahdollisuudet saada hyvin pohditut vastaukset. (Monto R. 2016)

8 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen ensimmäinen johtopäätös on, että Insta Trust Oy:n tuottamien harjoitusten tärkeimpiä tehtäviä ovat harjoittelijoiden kriisijohtamisen ja kriisiviestinnän osaamisen kehittäminen, kehittämistä vaativien toimintamallien ja ohjeiden esille tuominen sekä kiinnostuksen ja tietoisuuden lisääminen organisaation avainhenkilöille tilannejohtamisesta ja ennakoivasta turvallisuustyöstä.

Tieto organisaatiossa pidettävästä harjoituksesta ja siihen osallistumisesta saa usein avainhenkilöt tutustumaan organisaation turvallisuusohjeistuksiin ja selvittämään omia vastuitaan esimiehenä ja kriisiryhmän jäsenenä. Harjoituksen parantavat usein myös henkilöiden sitoutumista näitä tehtäviä kohtaan.

Organisaatioiden avainhenkilöiden motivaation herättäminen tilannejohtamiseen ja ennakoivaan turvallisuustyöhön vaatii harjoitukselta todentuntuisuutta. Insta Trust Oy:n harjoitussimulaattorilla tuottamien harjoitusten avulla harjoittelijat kokevat aidon paineen tunteen ja kuvan todellisesta kriisitilanteesta. Harjoiteltavat tilanteet tuovat harjoittelijoille aidon stressin tunteen ja kokemuksen kriisitilanteen kohtaamisesta. Harjoituksen tuomaa kokemusta organisaation avainhenkilöt voivat hyödyntää kohdatessaan aidon kriisitilanteen.

Tutkimuksen mukaan harjoittelevien tahojen yhteistoiminnan parantaminen ja vastuiden tunnistaminen on yksi Insta Trust Oy:n tuottamien harjoitusten tärkeimmistä tehtävistä. Organisaatioiden sisällä tärkeimpiä kehityksen kohteita ovat organisaation vastuuhenkilöiden roolien

ja vastuiden selkeytyminen sekä tilannejohtamisen kehittäminen. Harjoituksissa käytetään organisaatioiden omia tilanne- ja kriisijohtamiseen tarkoitettuja ohjeistuksia ja työvälineitä. Harjoitukset tuovat lähes poikkeuksetta esille toimintatapojen, ohjeistusten ja tilannejohtamisen työvälineiden kehittämisen tarpeita.

Tutkimuksessa on tunnistettu, että organisaatioiden tilanne- ja kriisijohtamisen osaamistason huomioiminen on erittäin tärkeää onnistuneen harjoituksen kannalta. Harjoitusten tarkoituksena on löytää kehittämisen kohteita organisaation toiminnassa, eikä tehdä organisaation osaamistason nähden liian vaikeaa harjoitusta, joka johtaisi harjoittelevien tahojen pelkkään epäonnistumiseen. Harjoitusten vaikeusaste tulee asettaa organisaation nykyisen toimintavalmiuden mukaan ja harjoitusten vaikeusastetta nostetaan harjoittelevan organisaation osaamisen ja valmiuden noustessa.

Insta Trust Oy:n rooli harjoituksen toteutuksessa riippuu asiakkaan kokemuksesta, resursseista ja valmiuksista harjoituksen toteuttamiseen. Ensimmäisiä harjoituksia toteuttavan tahon kanssa vaaditaan enemmän ohjausta, osallistumista harjoituksen suunnitteluun, toteutukseen ja loppuanalyysiin. Harjoittelevilta organisaatioilta tulee kuitenkin aina tietämys harjoiteltavan skenaarion sisällöstä ja harjoituskohtaisista tavoitteista.

Tutkimukseen osallistuneita kriisijohtamisen asiantuntijoita yhdisti mielipide siitä, että Insta Trust Oy:n tuottamien harjoitusten toteutusprosessista tulisi laatia toimintamallikuvaus. Insta Trust Oy:n harjoituksiin osallistuville tahoille tulisi tehdä yksityiskohtainen ja aikataulutettu toimintamalli, joka kattaa toimintamallin harjoituksen suunnittelusta, harjoituksen toteutukseen ja loppuanalyysiin asti.

Tutkimuksen mukaan Insta Trust Oy:n harjoitussimulaattoria voidaan pitää toiminnallisuksiltaan ja helppokäyttöisyydeltään sopivana kriisijohtamisharjoitusten järjestämiselle. Haastattelussa nousi esille joitain ehdotuksia harjoitussimulaattorin toimintojen parantamiseksi. Haastateltavien mukaan uusien ominaisuuksien tuominen harjoitussimulaattoriin ei kuitenkaan saa vaarantaa sen helppokäyttöisyyttä, joka on harjoitusten järjestämisen kannalta avainasemassa.

Tutkimuksen analyysissä nousi esille, että harjoitussimulaattorin tarjoamien monipuolisten koulutusmahdollisuuksien ansiosta harjoitussimulaattorin lisensointi Insta Trust Oy:n asiakkaiden omaan käyttöön on tulevaisuudessa oltava mahdollista. Harjoitussimulaattorin lisensointimalli vaatii kuitenkin harjoitussimulaattorin käyttöä helpottavien ominaisuuksien parantamista.

Ensimmäinen lisensointimallin tekninen vaatimus on harjoitusten helpomman hallinnoinnin mahdollistaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että harjoitusta johtavan ryhmän jäsenen on halutessaan pystyttävä käynnistämään ja pysäyttämään harjoituksen kulku helposti yhtä painiketta painamalla. Tämän lisäksi harjoitussimulaattorin harjoituksen suunnittelunäkymää tulee kehittää niin, että harjoitusta suunnitteleva ryhmä pystyy helposti käymään läpi ja luomaan uusia tilannepäivityksiä, jotka sijoittuvat yhdelle näytöllä olevalle aikajanelle.

Toinen lisensoinnin kannalta tärkeä tutkimuksessa esille noussut kehitettävä ominaisuus on malliharjoituskirjaston kehittäminen. Tutkimuksessa havaittiin selvä asiakastarve harjoitusten uudelleen käytölle niin, että valmiiksi suunniteltu harjoittelu voitaisiin toteuttaa toiselle organisaatiolla tai saman organisaation sisällä toiselle kohderyhmälle harjoituksen sisällön pienellä suunnittelu- ja muutostyöllä.

Harjoitussimulaattorin kannalta tämä vaatii uuden ominaisuuden kehittämistä, joka mahdollistaa valmiiden harjoituspohjien tallentamisen malliharjoituskirjastoon. Käytännössä uusi ominaisuus toimii siten, että suunniteltu harjoitus voidaan viedä malliharjoituskirjastoon ennen sen harjoittelua. Tämä mahdollistaa sen, että voidaan yhdellä suunnittelutyöllä toteuttaa useita harjoituksia samasta aiheesta eri osallistujille.

UPM Kymmene Oyj:n turvallisuusjohtaja Mikko Viitasaari pitää malliharjoituskirjastokonseptin kehittämistä erittäin kannatettavana. Malliharjoituskirjaston valmiit harjoituskenaariot madaltavat harjoitusten järjestämisen kynnystä, sillä aikaa vievin suunnittelutyö on pääosin jo tehty. Metsä Group Oyj:n turvallisuusjohtaja Risto Monto ja Laurea ammattikorkeakoulun turvallisuuspäällikkö Tiina Ranta pitivät malliharjoituskirjaston perustamista ja harjoituskenaarioiden jakamista oman verkoston jäsenille erittäin hyvänä ideana.

Tutkimuksessa nousi esille harjoitusprosessin mallintamisen ja harjoituksen lisensoinnin mahdollistavien ominaisuuksien kehittämisen lisäksi muutama pienempi harjoitussimulaattorin kehitystarve, jotka parantaisivat pidettyjen harjoitusten laatua. Ensimmäinen kehityskohde käsittelee tilannepäivitysten ilmestymisen parempaa huomioitavuutta ja toinen harjoitukseen liittyvien tilannekorttien tuomista harjoitussimulaattoriin.

Tutkimukseen haastateltujen asiantuntijoiden mukaan harjoitukset ovat usein erittäin intensiivisiä, jolloin harjoittelijoilta saattaa jäädä jokin harjoituksen kannalta tärkeä tilannepäivitys huomaamatta. Harjoitusten onnistumisen kannalta olisi hyvä, että uusi tilannepäivitys ilmestyessään antaisi äänimerkin tai ilmestyisi esimerkiksi punaisella pohjalla, jolloin harjoittelijat varmasti kiinnittävätkin siihen huomiota. Huomioväriin kesto tilannepäivityksessä voisi olla esimerkiksi kaksi minuuttia.

Harjoituksen kriisijohtoryhmän toiminnan analysointia voisi helpottaa uusi ominaisuus, jonka avulla harjoitussimulaattoriin voitaisiin syöttää kriisitilannekortteja, joissa on listattu toimenpiteet, joita kriisijohtoryhmän jäsenten odotetaan tekevän skenaariokohtaisesti. Harjoitusta johtavan ryhmän jäsenet ja harjoituksen tarkkailijat voisivat harjoituksen edetessä verrata kriisitilannekorttien toimintaohjeita harjoittelevien tahojen tekemiin toimiin ja päätöksiin. Harjoitussimulaattoriin voidaan tehdä kirjasto kriisitilannekorteista, josta niitä voidaan antaa joko vain harjoitusta vetävän ryhmän käyttöön tai myös harjoitteleville tahoille.

Tutkimuksessa nousee esille, että harjoituksen aikana tehdään paljon huomioita, jotka ovat tärkeässä roolissa harjoituksen yhteenvedon ja harjoituksesta oppimisen kannalta. Harjoituksen aikana huomioita tekevät harjoittelevat tahot, harjoitusta johtavan ryhmän jäsenet sekä tilannejohtamisen ulkopuolella olevat harjoittelijoiden toimintaa seuraavat tarkkailijat. Tarkkailtavat asiat ja tehdyt huomiot vaihtelevat sen mukaan, mikä on harjoituksessa mukana olevan henkilön rooli.

Harjoituksesta oppimisen kannalta on tärkeää osata hyödyntää harjoitusta tarkkailevat henkilöt mahdollisimman hyvin. Tarkkailijat voivat seurata harjoittelevien ryhmien toimintaa, tekemiä päätöksiä, viestintää, vastuiden jakoa ja yhteistoiminnan sujuvuutta. Tarkkailijat voivat harjoittelevien ryhmien lisäksi seurata myös muun organisaation toimintaa, jos se on mukana harjoituksessa. Esimerkiksi organisaatiossa voidaan järjestää sisälle suojautumisen tai kiinteistöstä poistumisen harjoitus organisaation johdolle pidettävän tilannejohtamisharjoituksen yhteydessä.

Harjoituksista oppimisen parantamiseksi tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että Insta Trust Oy:n tulisi luoda strukturoitu malli harjoituksesta saatavan tiedon keräämiselle ja analysoimiselle. Harjoituksen jälkeen pidettävän harjoituksen purkutilaisuuden ennalta suunniteltu malli mahdollistaa sen, että harjoitukseen osallistuneilta henkilöiltä saadaan kerättyä tarvittavat palautteet ja huomiot harjoituksen onnistumisesta, harjoittelijoiden tuntemuksista ja välittömistä toiminnan kehittämisen ideoista.

Insta Trust Oy:n tuottamien harjoitusten lopullinen analyysi tehdään kun kaikki harjoitukseen liittyvä tieto on saatu kerättyä. Yksi tutkimuksessa esille noussut tiedon keräämistä tehostava menetelmä on harjoitusta koskeva palautelomake, joka tulisi lähettää harjoitukseen osallistuneille viimeistään viikon kuluttua harjoituksesta. Insta Trust Oy:n tulisi kehittää sähköinen palautelomakkeen, jonka avulla kerätään harjoittelijoiden palaute harjoituksen onnistumisesta ja siitä, miten harjoitus vastasi sille asetettuja odotuksia.

Harjoittelijoilta tulisi pyytää harjoitusta koskevan palautteen lisäksi omat näkemykset oman organisaation toiminnan kehittämistä sekä mahdollisesti myös oman verkoston yhteistoiminnan kehittämistä. Harjoituksesta kerätyn tiedon pohjalta tehdään lopuksi jäsennellympi loppuanalyysi. Harjoituksen loppuanalyysin johtopäätösten kannalta on suositeltavaa, että sitä laativat henkilöt ovat olleet mukana harjoituksessa. Näin voidaan varmistua siitä, että loppuanalyysin johtopäätökset perustuvat oikeisiin harjoituksen esille tuomiin havaintoihin.

9 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen on kuvattu tarkasti tutkimuksen vaiheet ja tutkimusmenetelmät sekä, miten tutkimuksen lähdeaineistoa on luokiteltu ja analysoitu. Tutkimuksessa on käytetty pääosin tuotetta lähdekirjallisuutta, teokset ovat arvostetuilta tutkijoilta, jotka ovat alansa ammattilaisilta. Tutkimuksen teemahaastatteluihin on valittu turvallisuusalan ammattilaisia.

Kirjallisten lähteiden kohdalla tutkimuksessa on käytetty sisältöanalyysiä, jossa aineisto pilkotaan ensin osiin, jonka jälkeen se kootaan uudeksi ja yhtenäiseksi johtopäätökseksi. Teemahaastatteluiden tuottama tieto käsitellään samalla tavalla kuin kirjallinen lähdeaineisto sillä erotuksella, että teemahaastattelut litteroidaan luettavaan muotoon ennen kuin ne luokitellaan ja analysoidaan. (Kananen 2013, 103-104)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että sen tulokset ovat tutkijan tulkintoja kerätystä tiedosta. Tutkimuksen reliabeliutta eli tutkimustulosten yleistettävyyttä tulee aina arvioida kriittisesti. Mielestäni tutkimukset tulokset tuovat validia eli pätevää tutkimustietoa tapaus-tutkimuksen kohdeyritykselle Insta Trust Oy:lle. Tutkimuksen tuloksia voidaan jossain määrin hyödyntää myös kriisiharjoitusten suunnittelussa, toteuttamisessa ja analysoinnissa yleisellä tasolla. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole täysin yleistettäviä, vaan niiden hyödyntämisessä on käytettävä tapauskohtaista harkintaa. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 226-227)

Laadullisen tutkimuksen analyysille on tyypillistä, että se etenee spiraalimaisesti. Aineistoa kerätään samanaikaisesti kun sitä analysoidaan. Uutta tietoa hankitaan esimerkiksi teemahaastatteluiden kautta täydentämään jo analysoitua aineistoa. Tässä tutkimuksessa on käytetty ymmärtämiseen pyrkivää analysoinnin lähestymistapaa. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 218-219)

Tutkimus rajattiin koskemaan vain Insta Trust Oy:n tuottamia kriisiharjoituksia. Tutkimuksesta rajattiin pois Insta Trust Oy:n kriisiharjoituksissa käytetyn harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittämisen tekninen tarkastelu. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin aikataulusyiden takia myös tutkimustuloksina syntyneiden harjoituksen suunnittelu-, toteutus- ja oppimisprosessien kehityksen jalkauttaminen käytäntöön ja näistä saatavien tulosten mittaami-

nen. Tämän opinnäytetyön aikana ei ollut ajallisesti mahdollista odottaa tutkimustulosten viemistä käytäntöön ja sen saavuttamien tulosten mittaamista. Tutkimuksen kehitystyön kautta saavutettuja tuloksia tulisi mitata noin vuoden kuluttua siitä kun kehitystyöt on saatu valmiiksi, jotta kriisiharjoituksista ja harjoitussimulaattorin uusista ominaisuuksista on saatu riittävästi havaintoja ja palautetta sekä asiakkailta että Insta Trust Oy:n henkilökunnalta.

Tämän tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Insta Trust Oy:n kriisiharjoitusten toimintamallien ja harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittämisessä. Tutkimus herätti kiinnostusta ja mahdollisuuksia uusille tutkimusaiheille. Ensimmäinen mahdollinen tutkimuskohde on harjoitussimulaattorin teknisen kehittämisen tutkiminen ja teknisen kehitystyön lopputuloksen arviointi. Toinen tutkimuskohde liittyy tämän tutkimuksen tulosten viemiseen käytäntöön ja kehitystyön tuottamien tulosten seuraaminen. Nämä edellä mainitut tutkimukset voitaisiin toteuttaa toimintatutkimuksena, jonka avulla voidaan tarkastella toiminnan kehittämisen jalkauttamista syklisesti vaiheittain aina kun uutta tutkittavaa tietoa on saatavilla.

Lähteet

Hirsjärvi, S, Remes, P & Saajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Oy

Hopkin, P. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. 2. painos. Lontoo: Kogan Page Limited

Insta Group 2015. Viitattu 6.7.2015. <http://www.insta.fi/group/>

Insta Group 2015. Viitattu 6.7.2015. <http://www.insta.fi/innovation/yritys/>

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kantor, I. 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Helsinki: Talentum Media Oy

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Kuopio: Infor

Krogars, M. 1995. Verkostoilla kriisinhallintaan. Vaasa: Ankkurikustannus Oy

Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet: Tampere: Kustannusyhtiö Tammi

White, C. 2012. Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management. Leveraging Web 2.0 Technologies. New York: Taylor & Francis Group

Anttila, Pirkko, Case-tutkimus. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Julkaisupäivämäärä: 6.11.2007. Viitattu 1.7.2015
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisön tukena. Tampere: Työterveyslaitos

Seeck, H., Lavento, H. & Hakala S. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä Tapaus Nokian vesikriisi. Helsinki: Suomen kuntaliitto

Sennewald, C. 2011. Effective security management. Viides painos. Boston: Elsevier Inc.

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta. Johtajuus ja viestintä. Pieksämäki: Tietosanoma Oy

Toikko, T & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Weiner, D. 2006. Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion. Ivey Business Journal. March/April 2006. Viitattu 6.7.2015
<http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/crisis-communications-managing-corporate-reputation-in-the-court-of-public-opinion#.UIEfnuDOjBp>.

Monto, R. 2016. Turvallisuusjohtajan haastattelu. Maaliskuu 2016. UPM Kymmene Oyj.

Otranen, L. 2016. Valmiuspäällikkö. Helmikuu 2016. Huoltovarmuuskeskuksen maakuljetuspooli ja Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry.

Ranta, T. 2016. Turvallisuuspäällikön haastattelu. Helmikuu 2016. Laurea Ammattikorkeakoulu.

Viitasaari, M. 2016. Turvallisuusjohtaja. Helmikuu 2016. UPM-Kymmene Oyj.

Kuviot

KUVIO 1: Yritysturvallisuuden johtamisen välineet (Miettinen 2002, 56).....	8
KUVIO 2: Yritysturvallisuusohjeistusten tasot (Miettinen 2002, 60).	9
KUVIO 3: Kriisityyppejä (Krogars 1995, 76).....	11
KUVIO 5: Kriisin johtaminen strategian näkökulmasta (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 52).18	
KUVIO 6: Kriisitilanteesta palautumisen aikajana suhteessa kustannuksiin (Hopkin 2012, 189).	22
KUVIO 7: Mediatapahtuman digitaalisessa julkisuudessa (Korpiola 2011, 20).....	30
KUVIO 8: Ongelman määrittelyvaiheet case-tutkimuksessa (Kananen 2013, 61).	37
KUVIO 9: Aineiston analyysin vaiheet spiraalikuvausena (Krogars 1995, 76).....	41

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset	71
--	----

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset

1. Mitä tavoitteita teillä on kriisiharjoituksen järjestämisestä?
2. Kenelle kriisiharjoituksesta voisi olla hyötyä teidän organisaatiossa?
3. Miten kriisiharjoituksen suunnittelua voisi kehittää?
 - a. Harjoitusten monistaminen ja toistettavuus?
 - b. harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittäminen?
 - c. toimintatapojen kehittäminen?
4. Miten kriisiharjoituksen toteuttamista voi kehittää?
 - a. harjoitussimulaattorin ominaisuuksien kehittäminen?
 - b. toimintatapojen kehittäminen?
5. Miten harjoituksesta oppimista ja palautteen antamista voi kehittää?
 - a. harjoitusten purkutilaisuuden kehittäminen?
 - b. harjoituksen loppuanalyysin kehittäminen?
6. Mitä ominaisuuksia toivoisitte harjoitussimulaattorissa olevan nykyisten lisäksi ja miten nykyisiä ominaisuuksia voisi kehittää?
7. Miten harjoitustoimintaa voisi yleisesti kehittää.