



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimukset tilannejohtamissovelluksen kehittämiseksi

Lehtimäki, Janne

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimukset tilannejohtamissovelluksen kehittämiseksi

Janne Lehtimäki  
Turvallisuusalan koulutus  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2017

Janne Lehtimäki

### Nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimukset tilannejohtamissovelluksen kehittämiseksi

Vuosi 2017 Sivumäärä 48

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan tarjoaman tilannejohtamissovelluksen näkökulmasta nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimuksia ja toimintaympäristöä. Työelämän toimeksiantajana oli Insta Trust Oy, joka tarjoaa asiakkailleen apua jatkuvuudenhallinnan ja turvallisuusjohtamisen kehittämisessä sekä harjoittelussa. Opinnäytetyössä tehty tutkimus liittyy yrityksen Sitman-tilannejohtamissovelluksen kehittämisprojektiin ja sen tarkoituksena on tukea toimeksiantajayritystä päätöksenteossa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitellään kriisijohtamista, kriisiviestintää ja nykyaikaisen kriisien luonnetta. Teoreettisen viitekehyksen avulla on tarkoitus muodostaa kokonaiskuva kriisijohtamisen nykyaikaisesta toimintaympäristöstä. Osana teoreettista osaa on myös opinnäytetyössä käytetyn tutkimusotteen, tutkimusmenetelmän ja analyysimenetelmän kuvaus.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka toteutettiin käyttämällä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusongelma ratkaistiin käyttämällä teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin 6 (kuusi) turvallisuusalan ammattilaista. Aineistoa analysoitiin käyttämällä teemakortteja.

Keskeisinä tuloksina opinnäytetyössä nousi esiin teemoja ja erityspiirteitä kriisijohtamisen toimintaympäristössä. Keskeisiä johtopäätöksiä ovat kriisijohtamisen haasteet, onnistunut kriisijohtaminen sekä toimintaympäristön asettamat tekniset haasteet. Johtopäätökset auttavat toimeksiantajayritystä kehittämään tilannejohtamissovellusta nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimusten mukaisesti ja näin tarjoamaan asiakkailleen tehokkaan työkalun kriisien johtamiseen.

Janne Lehtimäki

**Modern Crisis Management Requirements for Developing a Situational Awareness Software**

Year	2017	Pages	48
------	------	-------	----

---

The purpose of the thesis was to discover the requirements and operating environment of the modern crisis management from the perspective of the commissioner's situational awareness software. The thesis was commissioned by Insta Trust Oy, which provides its customers assistance in developing and training their continuity management and security management. Research conducted in the thesis aids the development project of the company's situational awareness software called Sitman.

The theoretical section of the thesis discusses crisis management, crisis communication and the nature of modern crises. The purpose of the theoretical framework is to establish an overall picture of a modern crisis management environment. The theoretical section also comprises a description of the research approach and the main research method but also the method of analysis used in the thesis.

This is a functional Bachelor's thesis that exploits qualitative research methods. The research problem was solved by using theme interviews as a data collection method. Six security professionals were interviewed for the thesis. The material was investigated using theme cards.

Themes and features emerged in the crisis management environment were the key results of the research. Key conclusions were the challenges of crisis management, successful crisis management and technical challenges set by the operating environment. The established conclusions help Insta Trust Oy to develop their situational awareness software in accordance with the requirements of modern crisis management.

Keywords: Crisis management, Crisis communication, Situational awareness

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Keskeiset käsitteet.....	7
3	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	8
	3.1 Insta Trust Oy.....	8
	3.2 Tutkimusongelma, -kysymykset ja -tavoite .....	9
4	Nykyaikainen kriisijohtaminen.....	10
	4.1 Kriisijohtaminen.....	11
	4.2 Nykyajan kriisien trendit.....	14
	4.3 Mediakriisit .....	20
5	Tutkimusote ja -menetelmät .....	23
	5.1 Laadullinen tutkimus toiminnallisessa opinnäytetyössä.....	23
	5.2 Teemahaastattelu.....	24
	5.3 Teemakortit.....	25
	5.4 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset .....	26
6	Opinnäytetyöprosessi.....	28
7	Tutkimustulokset.....	31
	7.1 Nykyajan kriisit .....	31
	7.2 Kriisijohtaminen ja -viestintä .....	32
	7.3 Tekniset haasteet .....	34
	7.4 Kriisien tulevaisuus .....	35
8	Johtopäätökset .....	36
	8.1 Onnistunut kriisijohtaminen.....	36
	8.2 Kriisijohtamisen haasteet nykyaikana .....	37
	8.3 Toimintaympäristön tekniset haasteet .....	39
9	Pohdinta .....	40
	Kuviot. ....	45
	Taulukot .....	46
	Liitteet.....	47

## 1 Johdanto

Kriisijohtamisen ja -viestinnän osaaminen on korostunut viime vuosina lähes kaikilla toimialoilla niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Kriiseistä on tullut entistä haasteellisempia ja dynaamisempia, mikä on vaikuttanut myös niiden johtamiseen. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty yhteistyössä työelämän toimeksiantajan, Insta Trust Oy:n, kanssa. Yritys halusi selvittää nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimuksia ja toimintaympäristöä. Selvitys liittyy Insta Trustin tarjoamaan Sitman-tilannejohtamissovelluksen kehitysprojektiin. Tilannejohtamissovelluksen avulla asiakasorganisaatio pystyy jakamaan ja muodostamaan tilannekuva kriisitilanteissa. Yritys halusi kehittää sovellustaan vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeita kriisitilanteissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa nykyajan kriisien näkökulmasta, miten tilannejohtamissovellusta tulee kehittää. Työn tavoitteena on tukea toimeksiantajan tilannejohtamissovelluksen kehitystyötä tuottamalla sille tutkittua tietoa toimialan nykytilasta.

Opinnäytetyö aloitettiin kesäkuussa 2017 ja se valmistui marraskuussa 2017. Opinnäytetyön tekijä suoritti toisen korkeakouluharjoittelunsa yrityksessä projektiharjoittelijana keväällä ja alkukesästä 2017. Työn teoreettisessa osassa käsitellään kriisijohtamista, kriisiviestintää, kriisien maailmanlaajuisia trendejä sekä mediakriisejä. Teoreettisessa osassa on myös teoriaa liittyen työn tutkimuksellisuuteen ja käytettyihin menetelmiin. Samalla on kuvattu työssä käytetty tutkimusote, tutkimusmenetelmä ja analyysimenetelmä. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu ja analyysimenetelmäksi teemakorttien käyttö. Teemahaastattelussa haastateltiin yhteensä 6 (kuutta) alan ammattilaista. Valittu tutkimusote ja -menetelmät on perusteltu opinnäytetyöprosessin kuvauksen yhteydessä.

## 2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa on kuvattu opinnäytetyössä käytetyt keskeiset käsitteet. Käsitteet on määritelty viitaten teoriaan. Keskeisimmiksi käsitteiksi valikoituivat kriisi, kriisijohtaminen, kriisiviestintä, tilannekuva ja tilannetietoisuus.

Kriisi ilmenee odottamattomana tapahtumana, joka luo negatiivisia seurauksia organisaatiolle ja uhkaa sidosryhmien asettamia odotuksia. Lisäksi kriisillä voi olla merkittävä vaikutus organisaation toimintakykyyn. Organisaatio on kriisissä, jos sen sidosryhmät niin olettavat ja uskovat. (Coombs 2012, 2.)

Kriisijohtaminen on organisaation kyvykkyyttä tehdä kehittäviä ja soveltavia päätöksiä kriiseistä selviämiseksi (British Standards Institution 2014, 2). Laajemmin kriisijohtamista voidaan

kuvata joukkona teoreettisia työkaluja, jotka on tarkoitettu kriisistä selviytymiseen ja aiheutuvan vahingon pienentämiseen. Niillä pyritään vähentämään tai kokonaan ehkäisemään kriisin negatiivisia seurauksia ja sitä kautta suojelemaan kyseistä organisaatiota, sen sidosryhmiä sekä toimialaa aiheutuvalta vahingolta. (Coombs 2012, 5.)

Kriisiviestinnällä tarkoitetaan viestinnällisiä toimenpiteitä, joilla mahdollistetaan vallitsevalle informaatioympäristölle tulkinnan tekeminen. Se määrittelee, miten organisaation ulkopuoliset yksilöt todennäköisesti tulevat muodostamaan kuvan tapahtuneesta. Kriisiviestintä ja kriisijohtaminen kuuluvat erottamattomasti yhteen. Jokainen kriisi on omalla tavallaan kriisi myös tiedottamiselle ja informaation jakamiselle. (Grandall, Parnell ja Spillan 2014, 198.)

Tilannekuva on kerätty kuvaus vallitsevista olosuhteista, tapahtumaa koskevista taustatiedoista ja tilanteen kehittymiseen liittyvistä arvioista sekä eri toimijoiden valmiuksista toimia. Termiä käytetään usein kriisien yhteydessä. (Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö 2011, 100.)

Tilannetietoisuus kriisijohtamisessa kuvaa sitä hetkeä, jolloin kriisejä johtavalla ryhmällä on omasta mielestään edellytykset tehdä tilanteessa päätöksiä. Tilannetietoisuus on tila, jossa yksilöllä ja/tai ryhmällä on tieto menneistä ja nykyisistä tapahtumista, niiden merkityksestä sekä mahdollisesta tulevasta kehityksestä. (Coombs 2012, 126; British Standards Institution 2014, 3.)

### 3 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Tässä luvussa esitellään toimeksiantajaorganisaatio, kerrotaan opinnäytetyön aiheen tausta ja tutkimuksen tavoitteet. Lisäksi luvussa määritellään tutkimuksen tutkimusongelma ja -kysymykset, jotka muodostuivat toimeksiantajayrityksen tarpeesta.

#### 3.1 Insta Trust Oy

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja se toteutettiin yhteistyössä Insta Trust Oy:n kanssa. Yritys on Insta Innovation Oy:n tytäryhtiö. Samalla se kuuluu Insta Groupiin, joka on tamperelainen perheyryitys. Insta Groupin liikevaihto vuonna 2015 oli noin 102 miljoonaa euroa ja työntekijöitä sillä on yli 800 eri puolilla Suomea. Suurin osa konsernin liikevaihdosta tulee Insta Automation Oy:n puolelta, joka tarjoaa erilaisia automaatoratkaisuja erityisesti kriittisen infrastruktuurin toimijoille. Muita merkittäviä aloja konsernissa ovat Insta Defsec, joka on erikoistunut kyberturvallisuuteen ja tekee paljon yhteistyötä valtion eri toimijoiden kanssa sekä Insta ILS, joka toimii ilmailun huipputeknologioiden parissa. Insta Innovation on



hyvin pieni, mutta tärkeä osa konsernin toimintaa. Sen tarkoituksena on testata markkinoilla uusia liiketoimintalähtöjä. Insta Trust on yksi sellaisista. (Insta Group 2017.)

Insta Trust tarjoaa asiakkailleen palveluina apua häiriöttömän toiminnan turvaamisessa, jatkuvuudenhallinnassa ja turvallisuusjohtamisen kehittämisessä sekä harjoittelussa. Yrityksen pääpalvelu on tilanne-, valmius- ja kriisijohtamisen sekä kriisiviestinnän harjoitukset, joiden kuvaamiseen sillä on käytössä selainpohjainen simulaattori. Harjoitussimulaattorin lisäksi yritys tarjoaa myös selainpohjaista Sitman-tilannejohtamissovellusta (Situation Manager), johon myös tämä opinnäytetyö liittyy. Sovelluksen avulla organisaatio pystyy johtamaan ja viestimään kriisitilanteissa. Sitman-ohjelma tarjoaa ratkaisuja useisiin esimerkiksi tositilanteissa tai harjoituksissa löytyneisiin haasteisiin organisaation tilannekuvan muodostamisessa ja jakamisessa. Useat organisaatiot ovatkin ottaneet Sitmanin osaksi yrityksen kriisijohtamista ja -viestintää. Kolmas Insta Trustin tarjoama ohjelma on HSE-poikkeamienhallintasovellus. Sovelluksen avulla työntekijä pystyy ilmoittamaan esimerkiksi työtapaturmista, läheltä piti -tilanteista tai näpistyksistä. Organisaation johto pystyy vastaavasti keräämään turvallisuusdataa sovelluksen avulla. (Insta Trust 2017.)

Kasvava osa yhtiön liiketoimintaa on turvallisuuden 3D-visualisointipalvelut, joiden avulla pystytään kolmiulotteisesti visualisoimaan esimerkiksi yrityksen toimitiloja, laitteita, työmaita ja tuotteita. Visualisoinnin avulla voidaan esittää esimerkiksi onnettomuuksia tai kouluttaa tietyn kohteen parissa työskenteleviä ihmisiä. Toinen kasvava liiketoiminnan osa on kyberturvallisuuden verkkokoulutukset, joiden tarkoituksena on kasvattaa tilaajaorganisaation tietoturvaosaamista hyväksyttävälle tasolle. (Insta Trust 2017.)

### 3.2 Tutkimusongelma, -kysymykset ja -tavoite

Tämän opinnäytetyön tutkimusaihe ja -ongelma nousivat työelämän tarpeista. Insta Trustin kehityskohteena oli Sitman-tilannejohtamissovellus. Sitman on selainpohjainen viestintä- ja johtamisympäristö, joka toimii internetin kautta eri alustoilla. Sen avulla saadaan jaettua tilannekuva halutuille henkilöille organisaatiossa samanaikaisesti ja nopeasti. Sovelluksella organisaation johto ja asiantuntijat pystyvät välittämään kriittistä tietoa, johtamaan kriisi- ja poikkeustilanteita ajasta ja paikasta riippumatta sekä ylläpitämään ajantasaista tilannekuvaa. Sitmaniin on tarkoitus tallentaa etukäteen kriisijohtamiseen liittyvät ohjeet, suunnitelmat, tiedotteet ja avainhenkilöiden yhteystiedot. Ilmoitus eri poikkeus- ja kriisitilanteiden käynnistymisestä tulee ennalta valituille henkilöille tekstiviestillä ja sähköpostilla. Usein ilmoitus lähetetään esimerkiksi organisaation johtoryhmälle tai erilliselle kriisijohtoryhmälle. Sovellukseen kirjatut toimenpiteet arkistoituvat automaattisesti. (Insta Trust 2017.)

Huolimatta siitä, että Sitman on osa useiden eri kotimaisten organisaatioiden turvallisuusjohtamista, haluaa Insta Trust parantaa ja kehittää sovellusta vastaamaan enemmän nykypäivän

tarpeisiin. Yrityksen pitämässä kriisijohtamisharjoituksissa nousee jatkuvasti esiin erityisesti viestintään ja tiedonvaihtoon liittyvät haasteet. Tästä syntyi selkeä tarve opinnäytetyön tekemiselle aiheesta. Tässä vaiheessa yrityksen kehitystyötä ei ollut vielä ajankohtaista selvittää, minkälaisia konkreettisia ja teknisiä ominaisuuksia tilannejohtamissovellukselle tulisi luoda. Ennen kaikkea opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, miten Insta Trustin tilannejohtamissovellusta tulee jatkossa kehittää, jotta se vastaisi paremmin nykyajan kriisejä. Tästä ilmiöstä haluttiin kerätä lisätietoa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yritykselle käyttökelpoista ja tutkittua tietoa toimialan nykytilasta, joka luo pohjaa sovelluksen kehitykselle. Työ voi nostaa yrityksen tietoisuuteen asioita ja teemoja kriisijohtamisesta, joita ei ole nykyisessä sovelluksessa huomioitu tarpeeksi. Vastaavasti opinnäytetyö voi myös vahvistaa jo ennalta oletettuja näkemyksiä.

Tutkimusongelmaksi muodostui, miten Sitman-tilannejohtamissovellusta voidaan kehittää vastaamaan paremmin nykyajan kriiseihin. Tutkimusongelma pitää sisällään tutkimuksen liittämisen nimenomaisesti Insta Trust Oy:n tarjoamaan sovellukseen, eikä siinä puhuta yleisesti kaikista tilannekuvassovelluksista. Tämä rajaus oli syytä tehdä, jotta tutkimusongelma ei laajenisi käsittämään liian suurta aluetta. Tutkimusongelmassa puhutaan myös nykyaikaisen kriisijohtamisen vaatimuksista, mikä korostaa moninaisen ilmiön tutkimista.

Tutkimusongelmasta johdettuja keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat seuraavaksi mainitut neljä kysymystä:

- 1) minkälaista on onnistunut kriisijohtaminen?
- 2) minkälaisia haasteita nykyajan kriisijohtamisessa esiintyy?
- 3) mitä vaatimuksia nykyaikainen kriisijohtaminen asettaa Sitman-tilannejohtamissovelluksen kehittämiseksi?
- 4) mitä teknisiä haasteita organisaatioiden toimintaympäristöt asettavat tilannejohtamissovelluksen kehittämiseksi?

#### 4 Nykyaikainen kriisijohtaminen

Tässä luvussa on kuvattuna kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettu teoreettinen viitekehys, joka liittyy käsiteltävään tutkimusongelmaan ja aiheisiin sen ympärillä. Luvussa on kuvattu kriisijohtamista yleisesti, nykyajan kriiseihin liittyviä trendejä sekä mediakriisejä. Kriisijohtamisen yleinen kuvaus sisältää keskeisten käsitteiden ja kriisijohtamisen laajemman kuvauksen. Nykyaajan kriisien trendit on esitelty kattavasti ja lisäksi luvussa on kuvattu erikseen mediakriisejä.

#### 4.1 Kriisijohtaminen

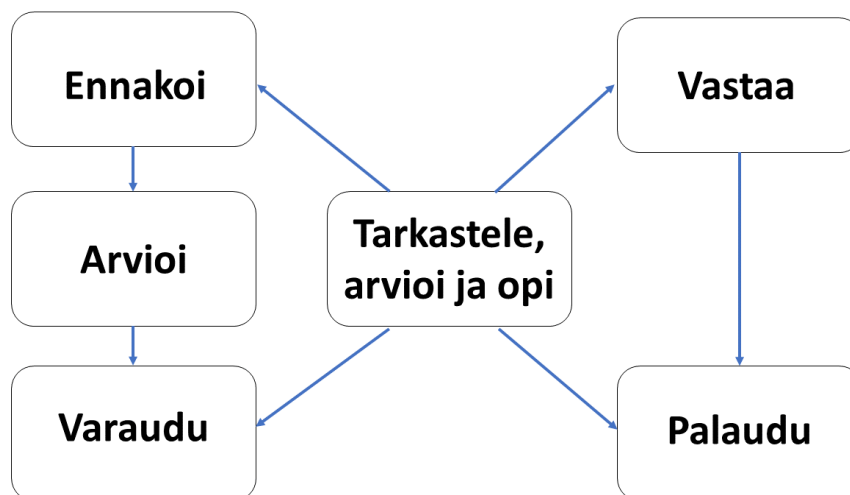
Kriisijohtamisessa on olennaista määritellä, mikä on organisaation kannalta kriisi. Pelkästään kriisin käsite on hyvin riippuvainen käytettävästä kontekstista. Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö (2011, 100) määrittelee kriisin seuraavasti: tilanne, joka vaatii tehostettuja toimia ja on vaikea, vaarallinen, poikkeuksellinen tai sekava. Valtion tasolla kriisit ja kriisijohtaminen liitetään usein yhteiskunnan häiriötilanteisiin. Niiden hallinta edellyttää, että varautumiseen ja häiriötilanteiden hallintaan osallistuvien tahojen käytössä on kaikkien tuntemat toimintatavat (Puolustusministeriö 2011).

Tässä opinnäytetyössä kriisiä tarkastellaan valtioita ja asevoimia pienempien organisaatioiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä kriisi määritellään organisaation sidosryhmien kautta. Kriisi voi siis syntyä pelkästään sidosryhmien uskomusten ja oletusten perusteella. Tällaisissa tapauksissa sidosryhmät reagoivat organisaation toimintaan niin kuin se olisi kriisissä, siitä huolimatta, että organisaatiolla itsellään olisi vastakkainen käsitys tilanteesta (Coombs 2012, 2). Samaan lopputulokseen on päätenyt Bernstein (2011, 119) toteamalla, että kriisien hallitseminen on suoraan yhteydessä organisaation sidosryhmiin, koska ne ovat asemassa, jossa organisaatioita pystytään eniten vahingoittamaan. Tämä määritelmä ei sulje pois muita organisaatiokeskeisiä näkökulmia. Lisäksi se kuvaa hyvin nykyajan verkostoitunutta yhteiskuntaa ja sidosryhmien merkitystä toiminnalle.

Organisaation näkökulmasta kriisi on epätavallinen tai epävaka tilanne, joka uhkaa organisaation strategisia päämääriä, mainetta tai kannattavuutta. Organisaatio saattaa olla varautunut tavallisiin häiriötilanteisiin luomalla toimivat prosessit niistä selviämiseksi. Kriisit voivat kuitenkin olla odottamattomia sekä dynaamisia ja niistä saattaa tulla vaikeasti johdettavia. Ne haastavat epätavallisen voimakkaasti itse organisaatiota, sen työntekijöitä, toimintoja ja prosesseja. Kriisitilanteiden hoitaminen vaatii päättäväistä ja joustavaa päätöksentekoa. (British Standards Institution 2014, 2-3.) Samaa korostavat Grandall ym. (2014, 3) toteamalla, että organisaation kriisi on pienen todennäköisyyden ja korkean vaikutuksen tapahtuma, joka uhkaa organisaation kannattavuutta. Kriiseille on ominaista syyn, vaikutuksen ja ratkaisutapojen epäselvyys, mutta samanaikaisesti vaatimus sille, että päätös on tehtävä nopeasti.

Kriisijohtamisen kuvaamiseen voidaan käyttää useaa eri mallia. Yhtenäistä useimmille malleille on se, että niissä kriisijohtamisen prosessi jaetaan useaan eri vaiheeseen. Varsinaisen kriisin eskaloitumisen ja siihen vastaamisen lisäksi niissä on käsitelty sitä edeltävää ja sen jälkeistä aikaa. Kuviossa 1 on esitetty British Standards Institutionin (2014, 9) käyttämä kriisijohtamisen malli, jota käytetään tässä opinnäytetyössä kriisijohtamisen kokonaisuuden määrittelyyn. Mallissa on kuvattu eri toimenpiteitä ja niiden välisiä suhteita. Kuviossa vasemmalla on

esitetty toimenpiteet kriisiä edeltävänä aikana ja oikealla vastaavasti toimenpiteet varsinaisen kriisitilanteen puhjettua. Keskiössä on organisaation toiminnan tarkasteleminen, arvioiminen ja uuden oppiminen.



Kuvio 1: Kriisijohtamisen malli (British Standards Institution 2014, 9).

Kriisijohtamisen malli (Kuvio 1) on jaettu kuuteen eri vaiheeseen. Vaiheet Ennakoi ja Arvioi liittyvät vahvasti organisaation riskienarviointityöhön. Oikein toteutettuna ne sisältävät potentiaalisten kriisien kartoittamisen sekä aikaisten varoitusmerkkien ja heikkojen signaalien havaitsemisen. Lisäksi niihin liittyy perusteellinen ymmärrys organisaation riskienhallinnan, jatkuvuudenhallinnan ja kriisijohtamisen toimenpiteiden välisistä suhteista sekä kriisien mahdollisuudesta eskaloitua edellä mainituista tekijöistä huolimatta. (British Standards Institution 2014, 9.) Varautumisvaiheessa organisaatio kehittää yleistä kyvykkyyttään, jotta se pystyy toimimaan kriisitilanteen vaatimalla tavalla. Neljä keskeistä elementtiä tämän saavuttamiseksi ovat kriisijohtamissuunnitelman luominen, viestinnän ja tilannekuvan ylläpitämisen suunnittelu sekä kriisijohtoryhmän rakenteellinen muodostaminen, vastuiden jakaminen ja toiminnan kehittäminen. (British Standards Institution 2014, 9-10.)

Kriisiin vastaaminen kuvaa kaikkia niitä toimintoja, joita kriisijohtoryhmä tekee varsinaisen tilanteen alettua todellisessa kriisissä. Kriisijohtoryhmän työskentelyyn on ennalta määriteltä useita toimenpiteitä, joiden odotetaan aina tapahtuvan. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa yhteisen tilannekuvan luominen ja kriisiin vastaamisen strategisen päämäärän määrittäminen. Malli kuitenkin korostaa, että kriisijohtamista ei voi nähdä lineaarisena prosessina vaan asioiden väliset suhteet ovat jatkuvassa muutoksessa. (British Standards Institution 2014, 13-14.)

Palautumisvaiheeseen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaation toiminta palautuu uuteen normaaliin. Se on kriisin pitkäaikaisten seurausten ja vaikutusten kanssa toimimista. Palautumisvaihe voi kestää kriisin jälkeen päivistä jopa kuukausiin. Se sisältää useita riskejä ja voi huonosti johdettuna johtaa jopa uuteen kriisiin. Palautumisvaiheen suunnittelu tulisi aloittaa heti kriisiin vastaamisen jälkeen ja sille on varattava resursseja, koska seuraukset esimerkiksi organisaation maineessa, rahavirrassa tai työntekijöiden henkisessä kestäkyvyssä voivat olla merkittäviä. Kriisistä palautuminen luo kuitenkin aina mahdollisuuden organisaation kehittämiseksi ja uudistamiseksi. (British Standards Institution 2014, 14-15.)

Keskiössä kriisijohtamisen mallissa on toiminnan tarkastelu, arviointi ja oppiminen. Kriiseissä opitut asiat tulee tunnistaa ja niiden kehittämiseen tulee panostaa. Oppiminen edellyttää kaikkien kriisien osapuolten osallistumista. Parhaimmassa tapauksessa oman toiminnan arvioinnilla voidaan välttää tulevaisuuden kriisit tai selvittää niistä pienemmin seurauksin. (British Standards Institution 2014, 15.) Samaa vaihetta organisaation oppimisen kannalta korostaa Coombs (2012, 5-6), jonka mukaan ajallisesti viimeinen tekijä kriisijohtamisessa on kertaaminen. Sen tarkoituksena on määritellä, mikä kriisissä tai kriisiharjoituksessa sujui hyvin ja mikä huonosti. Kertaaminen tukee kriisien ehkäisemistä ja niihin valmistautumista. Virheistä oppimalla organisaatio voi kehittää omaa kykyään ehkäistä kriisejä ja reagoida niihin paremmin.

Ollennainen tekijä kriiseistä selviämiseksi on kriisijohtoryhmän toiminta. Se on organisaation monialainen asiantuntijaryhmä, jonka tehtäväksi on annettu kriisitilanteiden hoitaminen ja lisäksi se on keskeinen elementti kriiseihin varautumisessa. Tyypillisesti kriisijohtoryhmä on vastuussa kriisijohtamissuunnitelman luomisesta ja sen muokkaamisesta. Kriisijohtoryhmän vastuulla on kuitenkin toimia kaikissa tilanteissa, vaikka niitä ei suunnitelmissa olisi mainittu. (Coombs 2014, 75.) Kriisijohtoryhmän kokoonpanon määrittelee sitä johtava henkilö. Sen tulisi vastata kriisin asettamia vaatimuksia. Roolit tulisi jakaa toiminnallisiin perusteisiin eikä niinkään keskittyä henkilöihin. Jokaisella kriisijohtoryhmään nimetyllä toimijalla pitäisi olla vähintään kaksi nimettyä varahenkilöä, jotka ovat koulutettuja ja joilla on tarvittava osaaminen tehtävän hoitamiseen. (Griffin 2014, 161.)

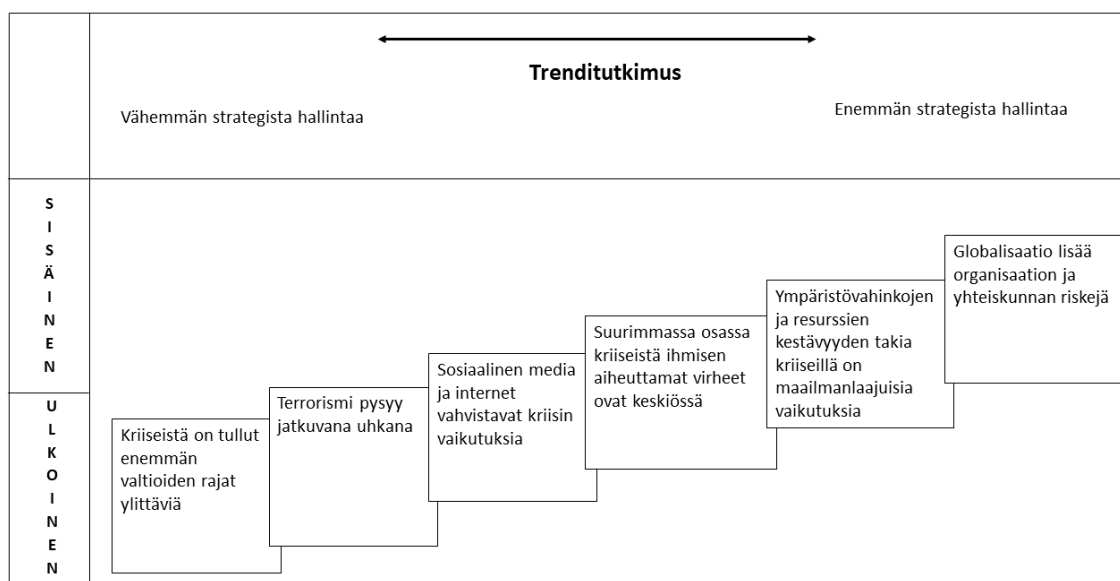
Ylin kriisijohtoryhmä tulee muodostaa pienestä joukosta organisaation ylimmän johdon edustajia. Ideaalitapauksessa tiimiä johtaa organisaation ylin esimies, kuten toimitusjohtaja tai puheenjohtaja tukenaan organisaation ylin lakiasioista vastaava asiantuntija sekä ylin julkisista suhteista vastaava asiantuntija. Jos julkisista suhteista vastaavalla henkilöllä ei ole kokemusta kriisiviestinnästä, voidaan käyttää myös osaavaa viestintätoimistoa tai ammattilaiskonsulttia. Muiden kriisijohtoryhmän jäsenten tulisi koostua organisaation merkittävimpien osastojen johtajista. Heidän joukossaan tulisi olla ainakin taloudesta, henkilöstöstä ja operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt. (Bernstein 2011, 20.) Griffin (2014, 161-163) lisää kriisi-

johtoryhmän ydinhenkilöihin myös kriisikoordinaattorin sekä muita mahdollisia rooleja. Kriisikoordinaattorin tulee olla ylempi esimies, jolla on vahva näkemys niin organisaation liiketoiminnasta kuin kriisijohtamisestakin. Hänen roolinaan on toimia tukevana asiantuntijana, puutumatta kuitenkaan liikaa päätöksentekoon. Muita mahdollisia rooleja kriisijohtoryhmässä ovat edellä mainittujen lisäksi teknisten asiantuntijoiden ja turvallisuusasiantuntijoiden roolit.

Kriisi- tai poikkeustilanteen niin vaatiessa, kootaan kriisijohtoryhmä hälytysjärjestelyjen avulla ja aloitetaan kriisisuunnitelmien toteuttaminen. Tavoitettavuus- ja hälytysjärjestelyt korostuvat kriiseissä, koska oikeiden ihmisten tavoittamisella on niissä suuri merkitys. Se vaikuttaa ennen kaikkea siihen, miten nopeasti organisaatio saa kriisin hallintaansa ja pystyy minimoimaan sen vaikutukset sekä toteuttamaan muut toipumissuunnitelman mukaiset toimenpiteet. Organisaatiolla on oltava yhteisesti sovitut toimintatavat oikeiden henkilöiden tavoittamiseksi. (Leppänen 2006, 211-212.)

#### 4.2 Nykyaajan kriisien trendit

Tässä opinnäytetyössä käytetään viitekehyksenä Grandallin ym. (2014, 28-29) tutkimusten tuloksia. He ovat tutkineet maailmanlaajuisesti nykyaikaista kriisejä ja niihin liittyviä trendejä. Kuviossa 2 on esitetty heidän tutkimuksissaan löytyneet kuusi trendiä, jotka ovat: Kriiseistä on tullut yhä enemmän valtioiden rajat ylittäviä, terrorismi pysyy jatkuvana uhkana, sosiaalinen media ja internet vahvistavat kriisin vaikutuksia, suurimmassa osassa kriiseistä ihmisten aiheuttamat virheet ovat keskiössä, ympäristövahinkojen ja resurssien kestävyys takia kriiseillä on maailmanlaajuisia vaikutuksia sekä globalisaatio lisää organisaatioiden ja yhteiskunnan riskejä. Trendit on kuvattu organisaation kannalta vähemmän hallittavasta paremmin hallittavaan trendiin. Kuvion vasemman puolen trendit ovat vähemmän hallittavissa strategisella suunnittelulla, kun taas oikealla puolella olevia pystytään johtamaan usein tehokkaalla strategisella suunnittelulla. Trendit muuttuvat kuviossa myös vertikaalisesti, mikä kuvaa organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden suhdetta.



Kuvio 2: Kriisihoitamisen trenditutkimus (Grandall ym. 2014, 29).

Grandallin ym. (2014, 28-29) tutkimuksessa löytyneet trendit kuvaavat kattavasti nykyaikaisia kriisejä. Ensimmäinen kuviossa esitetty trendi on, että kriiseistä on tullut enemmän valtioiden rajat ylittäviä. Toisin kuin aikaisemmin on usein oletettu, organisaatioiden kriiseillä ei ole maantieteellisiä rajoja. Rajat ylittävillä kriiseillä on neljä yhteistä ominaisuutta: maantieteellisten rajojen, toiminnallisten rajojen ja perinteisten aikaikkunoiden ylittäminen sekä usein liittyminen kriittisen infrastruktuuriin tiiviiseen verkostoon. Esimerkkejä rajat ylittävistä kriiseistä ovat muun muassa pandemiat, terrori-iskut ja luonnonilmiöt sekä -katastrofit. Niiden vaikutus näkyy usein ainakin toimitusketjun haavoittuvuutena ympäri maailmaa.

Havainnollistava esimerkki rajat ylittävästä kriisistä oli syyskuun 11. päivän terrori-iskut vuonna 2001. Isku vaikutti merkittävästi suoraan yrityksiin, jotka toimivat New Yorkin World Trade Center -tornitaloissa, mutta sen epäsuorat vaikutukset olivat maailmanlaajuiset. Useat toimitusketjut keskeytyivät, useiden organisaatioiden keskeiset informaatioverkot olivat tuhoutuneet, yritysten asiakkaita sekä työntekijöitä oli kadoksissa ja liikematkustaminen oli ainakin lyhyellä aikavälillä täysin keskeytynyt ympäri maailmaa. Iskut aiheuttivat suurimman katkoksen kansainväliseen turismiin sitten toisen maailmansodan, mikä aiheutti väliaikaisen hidastumisen myös kansainvälisessä taloudessa. (Grandall ym. 2014, 33).

Maantieteellisesti hyvinkin pienellä alueella tapahtuvalla kriisillä saattaa olla laajoja vaikutuksia globaalissa maailmassa. Esimerkiksi vuoden 2011 tsunami Japanissa vaikutti merkittävästi kansainväliseen autonvalmistukseen. Maailman suurimmalla autonvalmistajalla, Toyota Motor Corporationilla, oli Tohokun alueella kaksi tehdasta. Alueelle iskenyt tsunami ja sen aiheuttama Fukushima ydinvoimalan radioaktiivinen laskeuma keskeyttivät tuotannon alueella

kokonaan. (Hino 2016, 309.) Eniten tsunami vaikutti juuri japanilaiseen autoteollisuuteen, mutta sillä oli vaikutuksia jopa yhdysvaltalasiin autonvalmistajiin. Myös monien muiden teollisuusalojen toimitusketjut katkesivat tsunamin johdosta. (Grandall ym. 2014, 29.)

Myös kansalliset vallankaappaukset ja konfliktit saattavat vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ympäri maailmaa. Erityisesti kehittyvissä maissa toimivat yritykset ovat usein hyvin riippuvaisia kyseisen maan turvallisuustilanteesta. Poliittisen tilanteen äkilliseen paikalliseen, alueelliseen tai kansalliseen muutokseen on varauduttavat etukäteen. Kaivosteollisuudesta on useita esimerkkejä aiheesta. Kaivosteollisuus toimii pääosin kehittyvissä maissa, jotka ovat alttiita kansallisille konflikteille. (Griffin 2014, 81-82; Laukkala 2016.)

Viime vuosien puhutuimpia uhkia organisaatioille ovat olleet tahalliset kyberhyökkäykset tai merkittävää vahinkoa tuottavat tietomurrot. Nämä tietoverkoissa tapahtuvat uhat lisäävät myös kriisien maailmanlaajuisia vaikutuksia. Useat organisaatiot eri toimialoilla ympäri maailmaa ovat kohdanneet hyökkäyksiä, jotka kohdistuvat heidän tietokantoihin, verkkosivuille tai esimerkiksi sähköpostiohjelmiin. Oikeastaan kaikki, mitä länsimaisessa maailmassa tapahtuu, perustuu tavalla tai toisella digitalisoituihin järjestelmiin ja ovat näin ollen haavoittuvaisia kyberuhille. Vakavimmat kyberuhat pitävät sisällään kaikki rajat ylittävien kriisien ominaispiirteet. (Griffin 2014, 76.) Kyberuhat eivät pelkästään rajoitu tahallisiin hyökkäyksiin. Ongelmia tuottaa myös internetin käyttäjien kasvava määrä maailmassa. Lähes puolella maailman ihmisillä on pääsy internetiin. Tämä aiheuttaa enemmissä määrin haavoittuvuuksia verkon rakenteelle ja yhteyslinjoille käyttäjien määrän lisääntyessä. Liikenne internetissä on ollut perinteisesti vahvinta Euroopan ja Pohjois-Amerikan välillä. Aasian ja Afrikan liikenne kasvaa kuitenkin nopeinta vauhtia. Näillä alueilla verkkojen kunnossapito tapahtuu usein, taloudellisista syistä johtuen, laajentamalla olemassa olevia linjoja sen sijaan, että tilalle rakennettaisiin vahvoja ja turvallisia järjestelmiä. (Crowe 2015, 295.)

Toinen Grandallin ym. (2014, 29) tekemä tutkimuslöydös on, että terrorismi pysyy edelleen jatkuvana uhkana. Crowe (2015, 197-200) kuvailee terrorismia korostamalla, että se asettaa riskien arvioinnin ja kriiseihin varautumisen erityisen vaikeaan asemaan. Usein luonnonilmiöiden ja -katastrofien seuraukset on helppo arvioida suhteuttamalla ne tapahtumien laajuuteen ja oletettuun vakavuuteen. Vastaavasti esimerkiksi perinteisessä sotilasmaailmassa voimasuhteet on voitu arvioida ainakin suhteellisen hyvin. Tämä prosessi ei kuitenkaan aina päde ihmisen aiheuttamiin katastrofeihin tai onnettomuuksiin, kuten esimerkiksi terrorismiin. Viimeisten vuosikymmenten aikana terrorismissa on kehittynyt ennen kaikkea hajautettu toiminta, jossa pienellä kustannuksella pyritään aiheuttamaan mahdollisimman suurta tuhoa.



Bostonin maratonin pommi-isku vuonna 2013 toimii hyvänä esimerkkinä terroristien hajaute-  
tusta toiminnasta. Iskussa kaksi miestä räjäyttivät kaksi pommia kilpailun maaliviivan tuntu-  
massa. Suhteellisen pienellä taloudellisella panostuksella kaksi henkilöä aiheuttivat kolmen  
ihmisen kuoleman, yli 260 ihmisen haavoittumisen, 333 miljoonan Yhdysvaltain dollarin tap-  
piot Bostonin kaupungille ja lisäksi psykologisen vaikutuksen koko Yhdysvaltoihin ja erityisesti  
juoksijayhteisöön. Vastaavaa tapahtui huomattavasti suuremmassa mittakaavassa aikaisem-  
min mainitun syyskuun 11. päivän terrori-iskujen seurauksena New Yorkissa vuonna 2001. Ne  
aiheuttivat tunnetusti melkein 3000 ihmisen kuoleman ja tuhansien loukkaantumisen. Isku ai-  
heutti lisäksi Yhdysvaltain dollareissa 11-13 miljardin vahingot infrastruktuurille, 17 miljardin  
kulut menetetyistä palkoista ja työntekijöistä, 40 miljardin vakuutus- ja jälleenrakennuskus-  
tannukset sekä 40 miljardin kulut Yhdysvaltojen tekemistä muutoksista lentoturvallisuuteen.  
Tapahtuman tekijöinä oli vain 19 al-Qaeda taistelijaa. (Crowe 2015, 200-201.)

Suomen oloissa on tutkittu koulusurmia. Ne ovat verrattavissa terroritekoon, jonka tarkoituk-  
sena on saada mahdollisimman näyttävää julkisuutta. Tällaisille terroriteoille luonteen-  
omaista on sekasorron ja kauhun aikaansaaminen, jolloin pelolla pyritään ainakin hetkellisesti  
hallitsemaan maailmaa. Nämä iskut aiheuttavat läsnä olevalle yhteisölle yllättävän kriisitilan-  
teen, jossa pelastusoperaation ensimmäisiksi toimijoiksi joutuvat ihmiset, joihin isku kohdis-  
tuu. Usein iskun kohteena on tavallisia siviilejä, joilta ei voida edellyttää rationaalista toimin-  
taa kriisihetkellä. (Hakala 2009, 6-7.)

Waddington ja McSeveny (2016, 54) esittelevät artikkelissaan Ulrich Beckin luoman teorian  
liittyen yhteiskunnan riskeihin. He korostavat, että viimeaikainen terrorismin kasvu ja läsnä-  
olo yhteiskunnassa on hyvin lähellä muita ihmisen aiheuttamia riskejä, kuten ilmastonmuu-  
tosta, kansainvälisen talouden kriisejä tai kansainvälistä rikollisuutta. Yhteistä näille riskeille  
on niiden rajattomuus, teknologian hyödyntäminen ja ennalta arvaamattomuus. Rajattomuus  
terrorismissa näkyy sen vaikutusten leviämisenä ympäri maailmaa. Uusien teknologisten kehi-  
tysten myötä myös terroristien käytössä olevat työkalut laajenevat. Kolmas ominaispiirre on  
riskien ennalta arvaamattomuus, joka näkyy haasteena ennen kaikkea terrorismiin varautumi-  
sessa. Grandall ym. (2014, 32.) korostavatkin, että terrorismi pysyy edelleen kansainvälisenä  
ilmiönä merkittävänä. Modernit terroristit iskevät usein kaupunkiympäristöön, koska se edus-  
taa valtion taloudellista, poliittista ja kulttuurista keskusta. Kaupungissa tapahtuvalla terrori-  
iskulla on niin fyysinen kuin psykologinen vaikutus paikallisesti ja se pystyy maksimoimaan ai-  
heutetut tappiot. Kaupunkialueella toimivien organisaatioiden tulisi sisällyttää terrorismin  
mahdollisuus kriisijohtamissuunnitelmiinsa. Myös kohdematkoja ulkomaille järjestävät organi-  
saatiot ovat tässä suhteessa erittäin haavoittuvia.

Kolmas Grandallin ym. (2014, 33-34) tutkimuksen löydös keskittyy internettiin ja sosiaaliseen  
mediaan. Ne liittyvät organisaatioiden kriiseihin kahdella eri tavalla: edistämällä olemassa

olevaa kriisiä tai laukaisemalla kokonaan uuden. Heidän mukaansa internet ja sosiaalinen media vahvistavat kriisin vaikutuksia. Internet pystyy edistämään kriisiä merkittävästi antamalla ihmisille mahdollisuuden jakaa negatiivista informaatiota organisaatiosta nopeasti ja maantieteellisistä rajoista välittämättä. Lähes kaikilla kuluttajilla on mahdollisuus keskustella ja jakaa tietoa internetissä, esimerkiksi juuri sosiaalisen median kautta. Samaa mieltä niiden vaikutuksista kriiseihin on Griffin (2014, 20) toteamalla internetin ja sosiaalisen median vaikuttavan kahdella tavalla: ne voivat laukaista kokonaan uuden kriisin tai kiihdyttää olemassa olevia. Lisäksi hän kuitenkin mainitsee, että organisaation sosiaalinen media käyttö itsessään voi nykyään muodostua kriisiksi. Näin on tapahtunut, jos yritys on esimerkiksi pyrkinyt sosiaalisessa mediassa edistämään omaa imagoaan onnettomuuden tai katastrofin varjolla.

Merkittävin muutos nykyaikaisessa organisaatioiden kriisijohtamisessa tapahtui Coombsin (2012, 21) mukaan nimenomaan internetin yleistymisen myötä. Ensimmäisenä organisaatiot loivat itselleen internetsivut, jonka seurauksena organisaatioiden sidosryhmät käyttivät niitä kriisien tapahtumien seuraamiseen. Organisaatio jakoi tällöin tietoa sitä seuraavalle yleisölle ja kuluttajille. Tätä ilmiötä on kutsuttu Web 1.0 -ilmiöksi. Seuraava iso muutos kriisien johtamisessa oli Web 2.0 -ilmiö, joka tarkoittaa internetin tavallisten käyttäjien roolin korostamista. Sen sijaan, että organisaatio olisivat jakaneet tietoaan omilla internetsivuillaan, ne alkoivat edistämään sisällön luomista ja jakamista.

Web 2.0 -ilmiö toimi perustana sosiaalisen median kasvulle. Sosiaalinen media on merkittävä linkki nykyaikaisen kriisijohtamisen ja -viestinnän sekä onlinemaailman välillä. Se muutti perinteisen asetelman kriisiviestinnässä päälaelleen. Sosiaalisen median käyttäjät kontrolloivat informaation luomista ja jakamista organisaatioiden tai perinteisten uutismedioiden sijaan. Tämän seurauksena organisaatioiden sidosryhmät ovat tottuneet hallitsemaan sisältöä. Sosiaalinen media onkin ennen kaikkea vuorovaikutusta ja sisällön hallitsemista. Tapa jolla on viestitty perinteisten uutismedioiden kanssa ei sovi enää sosiaalisen median käyttäjille. (Coombs 2012, 25; Griffin 2014, 22.) Tiedon välittämisen nopeutuminen on kasvanut maailmassa merkittävästi myös mobiiliyhteyksien parannuttua ja älypuhelinien yleistyttyä. Sosiaalinen media on helposti saatavilla ja se tekee ihmisistä hetkessä niin kutsuttuja amatöörijournalisteja, kommentaattoreita, kriitikoita tai uutisvalokuvaajia. Myös negatiivinen mielipide organisaatiosta tai esimerkiksi sen tuotteesta voidaan jakaa hetkessä ystäville ja vertaisryhmille ilman perinteisiä uutismedioita. Sosiaalinen media ei myöskään tunne valtioiden rajoja: informaatio tai disinformaatiota organisaatiosta pystytään jakamaan maapallon toiselle puolelle hetkessä. (Griffin 2014, 22.) Samaan lopputulokseen perinteisen asetelman kääntymisestä ovat päätyneet myös Grandall ym. (2014, 34) tutkimuksissaan. Eräs näkökulma internetin rooliin kriisien mahdollistajana on siellä esitettävän sisällön valvonnan puute. Koska kybermaailmassa ei ole perinteisiä journalistisia suodattimia, puuttuu internetistä niin sanotut portinvartijat.

Informaatioyhteiskunnassa välttämätöntä viestintää ei tule nähdä vain organisaation tukitoimintona - sen on oltava keskeinen osa strategiaa ja johtamista. Nykyinen viestintäkulttuuri vaatii nopeutta, avoimuutta, tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä. Tiedon laaja jakaminen organisaation sisäisesti tai avoimesti sidosryhmille, on luottamuksen rakentamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Avoimuudessa on myös omat riskinsä: haitallisen tiedon vuotaminen julki, median yllättävät reaktiot ja sidosryhmäsuhteiden vaarantuminen. Nämä riskit on kuitenkin otettava, koska tiedon pimittäminen on suurempi riski maineen ja luottamuksen kannalta. (Korpiola 2011, 13.)

Neljäs trendi Grandallin ym. (2014, 35-38) mukaan on, että suurimmassa osassa kriiseistä ihmisen aiheuttamat virheet ovat keskiössä. He esittelevät kaksi vaihtoehtoista syytä, miksi ihmisten tekemät inhimilliset virheet ovat syynä puoleen kaikista organisaatioiden kohtaamista kriiseistä. Ensimmäinen syy viittaa organisaatioiden rakenteeseen ja eri toimijoiden keskinäiseen riippuvuuteen. Heidän mukaansa erityisen haavoittuvia ovat organisaatiot, joiden työympäristö on monitahoinen ja tiukasti yhteen kytkeytynyt. Tällaisia organisaatioita ovat muun muassa monet teollisuusorganisaatiot. Inhimillisellä virheellä saattaa tällöin olla suuri vaikutus esimerkiksi muiden osastojen ja linjojen toimintaan. Myös tiukat toimitusketjut saattavat aiheuttaa ongelmia, kun eri toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan. Toinen heidän kuvaamansa syy inhimillisten tekijöiden suureen merkitykseen on heikko johtamiskulttuuri. Erityisesti organisaatioiden johtajilta vaaditaan kykyä tarkkailla ja arvioida kriisien heikkoja signaaleja. Usein ne jäävät huomaamatta. Eräs keskeinen syy tähän on ihmisten luontainen tarve ryhmäajatteluun: kukaan ei halua olla paniikin aiheuttaja organisaatiossa.

Viides kansainvälinen trendi on, että ympäristövahinkojen ja resurssien kestävyden takia kriiseillä on maailmanlaajuisia vaikutuksia (Grandall ym. 2014, 29). Keskeinen tekijä puhuttaessa kestävydestä maailmanlaajuisesti on ihmisiä ympäröivät elinolosuhteet, jotka vaikuttavat väistämättä ihmisten elämänlaatuun. Kaksi maailmanlaajuisesti keskeistä teemaa liittyen ympäristövaikutuksiin ovat ilmastonmuutos ja ilmaston lämpeneminen. Usein ensimmäistä termiä käytetään yläkäsitteenä tapahtuvalle muutokselle. Ilmastonmuutoksen myötä ihmisille aiheutuu maailmanlaajuisesti monia seurauksia. Tiedeyhteisö on tutkimustensa perusteella päättänyt sen lisäävän maailmanlaajuisesti väkivaltaa, ruuan hinnan nousua, pohjavesien hupenemista sekä hyvinvoinnin heikkenemistä ihmisissä ja eri yhteisöissä. Myös lämpimämmästä ilmastosta johtuvat kuolleisuudet tulevat lisääntymään maailmassa. (Crowe 2015, 251-254.) Ilmastonmuutoksen seurauksena monet luonnonilmiöt voimistuvat. Suomen mittakaavassa vaaralliset sääolosuhteet ovat vähäisiä, mutta esimerkiksi World Economic Forum (2017) arvioi äärimmäisten sääolosuhteiden olevan kaikista todennäköisimpiä globaaleja riskejä. Vaikutukseltaan ainoastaan joukkotuhooaset arvioitiin vakavammaksi uhaksi.

Organisaatioiden on suhtauduttava ympäristökysymyksiin ja kestävyysteemoihin huomattavasti vakavammin kuin aikaisemmin jo pelkästään maineenhallinnan takia. Monet esimerkit maailmalta osoittavat, miten yritykset ovat epäonnistuneet tai onnistuneet hallitsemaan kielteistä julkisuuttaan liittyen ympäristökysymyksiin. Oppikirjaesimerkkinä hyvästä maineenhallinnasta pidetään yhdysvaltalaisen autonvalmistajan General Electricin toimia, kun sitä syytettiin useasti ilmastonmuutoksen vauhdittamisesta. Yritys lanseerasi kuitenkin Ecomagination-kampanjan, joka on sen oma laajamittainen ohjelma ympäristön kestävyuden takaamiseksi maailmassa. Kampanja sai Yhdysvalloissa ja maailmanlaajuisesti taakseen tukea niin kansalaisilta, medialta kuin politikoiltakin. (Griffin 2014, 51.) Kotimainen esimerkki sen sijaan huonosti hoidetusta ympäristöasioista on Kaivososakeyhtiö Talvivaaran toiminta. Itä-Suomen yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan, Talvivaara ei resursoinut riittävästi ympäristö- ja vesiosaamiseen. Yhtiön päätöksentekijät vähätelivät kyseisiä osa-alueita. Seurauksena aiheutu-neista päästöistä lähialueille Talvivaaran johto on syytettynä ympäristöririksestä. (Suomen Akatemia 2017.)

Viimeinen trendi on organisaation ja yhteiskunnan riskien lisääntyminen globalisaation seurauksena. Kriisien vaikutukset ovat usein globaaleja, koska yritykset ovat ulkoistaneet länsimaista huomattavan määrän tuotantoaan ja erilaisia tukitoimintoja halvemman työvoiman maihin, kuten Kiinaan ja Intiaan. Ulkoistaessaan toimintoja yritysten tulee ymmärtää, mitä poliittisia, legaaleja tai muita kansainvälisiä vaikutuksia yhteistyöllä eri kulttuurien välillä on. Esimerkiksi turvallisuusstandardien tulee olla yhtenäiset kotimaan toimintojen kanssa. Toinen vahvasti tuotannon ulkoistamiseen liittyvä teema on haavoittuvaiset toimitusketjut, jotka nojaavat usein liikaa yhteen toimijaan. Kavennetut toimitusketjut ovat entistä haavoittuvisempia ja ne eivät pysty vastaamaan poikkeustilanteisiin yhtä tehokkaasti. Usein yritykset nojaavat liikaa myös yhden ainoan tavarantoimittajan varaan. Tavarantoimittajan kohdatessa ongelmia tai kriisejä, myös yrityksen toiminta kärsii tai saattaa keskeytyä kokonaan, jos vaihtoehtoisia toimittajia ei ole suunniteltu. (Grandall ym. 2014, 40-41.)

Toisin kuin aikaisemmin, nykyään globaalisti toimivat yritykset eivät voi puhua enää vain paikallisista haasteista. Se mitä tapahtuu valtiossa, jota moni kuluttaja ei osaisi sijoittaa edes maailmankartalle, voi kuitenkin päätyä seuraavana päivänä kotimaan lehdistön etusivulle ja muodostua kriisiksi. Lisäksi internet mahdollistaa tiedon nopean liikkumisen ympäri maailmaa. Tällöin korostuu yritysten tietoisuus ulkoistettujen palveluiden ja alihankkijoiden toimista sekä kyseisen maan tapahtumista ja olosuhteista. (Griffin 2014, 16-18.)

#### 4.3 Mediakriisit

Kriisijohtamisessa voidaan nähdä selkeä nousevia ilmiö, joka liittyy median rooliin kriisin seurauksien määrittelyssä. Sen taustalla on aikaisemmin mainittu digitaalisen julkisuuden murros. Korpiola (2011, 27) toteaaakin, että mediajulkisuutta ei voi enää hallita. Median kentän

toimintalogiikan muutos ja pirstaloituminen ovat tehneet kriiseistä mediakriisejä, joita on yhä vaikeampi hallita. Vaikka julkisuutta ei voi hallita, ymmärtämällä mediakentän muutoksen ja tuntemalla sen toimintalogiikan, voidaan välttyä pahimmilta virhearvioinneilta ja saada myös organisaation omia näkökulmia julkisuudessa esille.

Median roolin korostaminen osana kriisien johtamista ei ole teoreettisessa mielessä uusi ilmiö. Suomalaista viestintää tutkineet Hakala ja Huhtala (2007, 154-155) totesivat jo kymmenen vuotta sitten median seuraamisen oleellisena välineenä tilannekuvan luomisessa kriiseissä. Tilannekuvaa tarvitaan tiedon keräämiseksi itse kriisistä, mutta myös organisaatiokuvan koostamiseksi. Koostamisen tehtävä on löytää median syötevirrasta olennaisin tilannetieto ja muut huomionarvoiset näkökulmat sekä täsmennystä tai oikaisua vaativat sisällöt. Varsinaisessa kriisitulanteessa keskeiset toimijat eivät ennätä seurata mediaa, koska ovat organisaation sisäisen tai yhteistyötahojen tilannekuvan varassa. Siksi viestintäammattilaisten tekemä media-seurannan rooli korostuu. Hyvin hoidettuna se tukee kriisijohtamista, kun taas huonosti tehty mediaseuranta vain sitoo turhaan voimavaroja.

Perinteinen organisaatioiden viestintäkanava kriiseissä on ollut organisaation verkkosivut. Sivulla tulisi olla jo ennalta riittävästi kävijöitä, jotta niiden tuomien verkostojen mahdollisuuksia voidaan hyödyntää tehokkaasti. Lisäksi verkkosivut tulee linkittää sosiaalisen median palveluiden kanssa. (Korpiola 2011, 33.) Organisaatioiden tulee myös huomioida verkkosivujen kestävyys kriisitilanteissa. Ne voivat olla pois käytöstä ulkoisen aiheuttajan, kuten tulipalon, luonnonilmiön tai kyberhyökkäyksen takia. Maailmalla on useita esimerkkejä edellä mainituista uhista. Myös verkkosivujen ruuhkautumisesta johtuvat käyttökatkokset ovat mahdollisia. (Grandall ym. 2014, 299.) Kaikkein merkittävin muutos kriisijohtamisessa ja -viestinnässä on kuitenkin sosiaalisen median yleistyminen ja sen kyky levittää organisaatiosta tietoa laajalle yleisölle. Valitettavan usein tämä tapahtuu negatiivisessa mielessä. Digitaalisen viestinnän myötä tiedon jakaminen on helpottunut. Tästä johtuen sosiaalisella medialla on iso rooli kriisin lopputuloksen määrittelyssä. (Grandall ym. 2014, 300.)

Tulevaisuuden kriisijohtajien tuleekin hyödyntää sosiaalisen median voima integroimalla se osaksi kriisitilanteiden selvittämistä ja seuraamista. Eräs välttämätön seuraus sosiaalisen median kasvusta on, että uhkaavat kriisit tulee lähes aina käsitellä julkisuudessa. Nämä tilanteet synnyttävät usein pienempiä kriisejä, jotka näyttävät hyvin samalta kuin tavalliset kriisit. Todellisuudessa niissä pyritään kuitenkin käsittelemään uhkaavan kriisin vaara. Syyt näihin kriiseihin on usein esimerkiksi huhuihin tai tuotteen haittoihin liittyvissä haasteissa. Sosiaalinen media voi synnyttää kokonaan uusia kriisejä tai luoda pienempiä, varsinaisten kriisien rinnalle. (Coombs 2012, 189-190.) Samaa kuvaa Korpiola (2011, 28) todetessaan, että sosiaalisessa mediassa voi alkaa elää oma rinnakkainen vihajulkisuus, joka on seurausta kriisistä. Siihen ei aina haluta puuttua aktiivisesti tai ottaa kantaa, mikä on organisaation kannalta virhe.

Kriisi tulee kuitenkin hänen mukaansa nähdä aina myös mahdollisuutena. Sen tuoma julkisuus antaa organisaatiolle tilaisuuden lisätä tunnettavuuttaan ja tuoda esille vaihtoehtoisia näkökulmia.

Sosiaalista mediaa ei tule nähdä pelkkänä haasteena vaan kriiseistä erottamattomana työkaluna. Haasteen lisäksi, sosiaalinen media toimii myös mahdollisuutena. Sitä ja perinteisiä nettisivuja voidaan hyödyntää merkittävästi eri kriiseissä. Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden viestiä kriiseissä tehokkaalla tavalla asiakkaille, eri sidosryhmille ja kansalaisille, edellyttäen että sisällöntuotannon prosessit, kanavat ja verkostot on rakennettu valmiiksi. Se toimii välineenä nopeasti päivittyvälle tiedontuottamiselle ja reaaliajassa tapahtuvalle yhteydenpidolle. Sosiaalisen median lyhyt viestintäsykli mahdollistaa parhaimmillaan turvallisuuden- ja läsnäolontunteen vahvistamisen keskellä epävarmuutta. Onnistunut hyödyntäminen edellyttää kuitenkin välitöntä käyttöönottoa kriisin akuuteimmassa alkuvaiheessa. (Korpiola 2011, 33.) Verrattuna perinteisiin verkkosivuihin sosiaalisella medially on paljon mahdollisuuksia. Se mahdollistaa organisaation tiedon jakamisen, vaikka verkkosivut eivät olisikaan käytössä. Toisin kuin verkkosivujen hallinnan ja päivittämisen, sosiaalisen median käytön opettelu on vaivatonta ja nopeaa. Kriisejä johtavien ihmisten tulisikin tutustua organisaation käyttämiin sovelluksiin perusteellisesti. Käytössä on kuitenkin huomioitava viestinnän lisääntyvä taakka, koska sosiaalisessa mediassa toimitaan usein useammalla kuin yhdellä sovelluksella. (Grandall 204, 299.)

Sosiaalisen median hyödyntäminen kriisitilanteissa edellyttää monikanavaista viestintää, jossa sosiaalisen median rooli on ohjata oikean tiedon lähteille. Nykyaikana korostuu myös vahva visuaalisuus. Tarjolla tulee olla päivän kuvaa eri kriiseistä, lyhyitä videoita ja podcast-tyyppisiä uutislähetystyyppejä. Viralliset tiedotteet ja viestit voivat olla esimerkiksi lyhyen YouTube-videon muodossa perinteisen tekstitiedotteen lisäksi. Tällaista käytäntöä käytetään usein kansainvälisten yritysten kriisiviestinnässä. Kriisiviestinnässä tärkeintä on ottaa koko viestinnän arsenaali käyttöön ja eri kanavien kautta puhutella asiakkaita tai kansalaisia, luoda yhteyttä ja rakentaa luottamusta organisaatiota kohtaan. (Korpiola 2011, 35.) Organisaatiot jotka eivät pysty omaksumaank uusia, suosittuja ja usein vieraita viestinnän työkaluja, ovat auttamatta aina jäljessä omassa kriisiviestinnässään, koska silloin ne eivät vastaa viestintää vaativien sidosryhmien tarpeisiin (Bernstein 2011, 158). Sovellusten ja medioiden tuntemisen lisäksi organisaatioiden tulee ymmärtää myös digitaalisen julkisuuden logiikka. Koskaan ei voida sanoa varmaksi, mikä uusi media tai sovellus on suosittu parin vuoden kuluttua. Organisaatiot eivät voi rakentaa sosiaalisen median pitkän aikavälin strategiaansa sovellusten varaan. Kriiseissä merkittävintä on läsnäolon ja jakamisen tunteet. Sen vuoksi samaa kokemusta tuottavat sovellukset ovat kriiseissä voittajia. (Korpiola 2011, 35.)

Sosiaalista mediaa on kansainvälisesti hyödynnetty myös varsinaisen tilannekuvan luomiseksi erilaisissa kriiseissä. Seuraamalla systemaattisesti sosiaalisen median dataa, voidaan saada kriittistä tietoa kriisien kehittymisestä. Tällaista on kokeiltu kansainvälisesti erityisesti laajojen luonnonkatastrofien yhteydessä. Esimerkiksi viranomaiset pystyvät hyödyntämään kansalaisten sosiaalisen median käyttöä selvittääkseen kriisien vaikutuksia ja keskeisiä huolenaiheita. Tämä onnistuu erityisesti tarkoitusta varten suunniteltujen ohjelmien avulla, jotka analysoivat verkossa liikkuvan datan luokittelutapoja, kuten hashtageja, avainsanoja, sisäisiä koodeja tai tageja. Sosiaalisen median niin kutsuttu monitorointi tulee vahvasti yleistymään ainakin vakavien ja laajamittaisten kriisien yhteydessä. (Crowe 2012, 104-105.)

Merkittävimpanä nousevana ilmiönä, joka liittyy vahvasti medioiden muutokseen, on aika. Siitä on tulossa keskeinen määre, jonka perusteella kriiseihin vastaamista tullaan arvioimaan. Organisaatioilla on kriiseissä jatkuva paine vastata niihin nopeasti sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuillaan. Julkaisujen tulee olla organisaation verkkosivuilla viimeistään tuntien päästä tapahtuneesta, ellei jopa aikaisemmin. Sosiaalisessa mediassa ilmoitusykin tulee olla vieläkin nopeampi. (Grandall ym. 2014, 300.) Coombs (2012, 141) mainitsee, että vaikka nopeus liitetäänkin nykyään vahvasti onnistuneeseen kriisijohtamiseen, asia ei ole täysin yksiselitteinen. Vauhti tuo mukanaan myös ongelmia: nopeasti reagoidessa saattaa syntyä virheitä. Keskeinen virhe joka syntyy usein tästä syystä, on epätarkkuus tiedotteissa ja lausunnoissa niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisestikin. Hän kuitenkin korostaa, että nopealla vastaamisella kriiseihin peitotaan siitä syntyneet riskit moninkertaisesti. Kriiseissä syntyy aina informaatioaukkoja, jotka tullaan joka tapauksessa täyttämään, jos ei organisaation niin median toimesta.

## 5 Tutkimusote ja -menetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa käytetään tutkimuksellisia menetelmiä. Seuraavaksi on kuvattu teoriaan viitaten tutkimuksellisuuden teoriaa osana opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Luvussa on käsitelty toiminnallista opinnäytetyötä, kvalitatiivista tutkimusotetta, teemahaastattelumenetelmää, teemakorttimenetelmää sekä tulosten tulkintaa ja johtopäätösten tekemistä.

### 5.1 Laadullinen tutkimus toiminnallisessa opinnäytetyössä

Toiminnallisella opinnäytetyöllä tavoitellaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan opastamista, ohjeistamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi alasta riippuen olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohjeistus, ohje tai opastus. Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla käytännönläheinen, työelämälähtöinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu ja riittävällä tasolla kyseessä olevan alan taitojen ja tietojen hallintaa osoittava työ. (Airaksinen & Vilka 2004, 9-10.) Toimeksiantajan löytäminen on suositeltavaa tehtäessä

toiminnallista opinnäytetyötä. Toimeksi annetun opinnäyteprosessin ja -työn avulla opiskelija voi näyttää laajemmin osaamistaan sekä luoda suhteita, kehittää omia taitojaan ja harjoittamaan omaa innovatiivisuuttaan. (Airaksinen ja Vilkkä 2004, 16-17.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkittavasta ilmiöstä saamaan kattava ymmärrys. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten muun muassa seuraavaksi mainittuihin tilanteisiin: halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys, luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja sekä halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. (Kananen 2014, 16-17.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi on myös ennen kaikkea todellisen elämän kuvaaminen. Tämä pitää sisällään ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta. Tapahtumat muovaavat toinen toisiaan samanaikaisesti ja siksi tutkimuksessa onkin mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy kysymyksiin, joita ei voi mitata kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 160-161.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusote on induktiivinen. Se päättyy yksityisistä havainnoista yleisempiin ja laajempiin merkityksiin. Tutkija lähtee tutkimusprosessissaan liikkeelle empirisistä havainnoista (esim. litteroidusta haastatteluista), tulkitsee lähilukuisesti kyseistä havaintomateriaalia ja nostaa siitä analyysin ja vertailevien muistiinpanojen käyttäen merkittäväksi nostamiaan teemoja havaintomaisen tarkkailupisteeksi. Tämän jälkeen hän koodaa ne ja muotoilee yleisimmiksi luokittelukategorioiksi. Edellytyksenä tälle kaikelle on aineiston perinpohjainen tunteminen. Seuraavassa vaiheessa tutkija seuloa esiin tutkittavan asian kannalta merkitykselliset avainkategoriat, täsmentää niitä uuden ja teoreettisesti terävöityneen havaintoaineiston avulla. Prosessin tulisi päättyä lopulta tilanteeseen, jossa tutkija päätyy kirkastuneen aineiston pohjalta tehtyihin selitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun. (Hirsjärvi ym. 2010, 266.)

## 5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on menetelmä, jolla on tietty päämäärä, johon pyritään. Toisin sanoen haastattelija haluaa lisää tietoa jostain asiasta, minkä vuoksi hän tekee aloitteita ja kysymyksiä, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa käytyä keskustelua ja fokusoii keskustelua tiettyihin teemoihin. Tutkimuksen tavoite ohjaa tutkimushaastattelua. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 39.) Tiedonkeruumenetelmän valinnan tulee olla perusteltua, eli haastattelua valittaessa tulee pohtia sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. Haastattelun merkittävä etu muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan joustavasti säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla. Yksi keskeinen syy haastattelun valitsemiseen on se, että halutaan korostaa ihmisen näkemistä subjektina. Tutkittava henkilö on aktiivinen osapuoli, joka luo merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 205.) Laadullisissa tutkimuksissa käytetyin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu ja sen käytetyimmät muodot ovat teemahaastattelu sekä syvähaastattelu (Hirsjärvi ym. 2010, 205-209; Kananen 2014, 70).



Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii saamaan käsityksen ja ymmärtämään ilmiötä, joka on tutkimuksen kohteena. Tutkija pyrkii teemojen avulla avaamaan ilmiötä. (Kananen 2014, 72.) Teemahaastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta. Sille on tyypillistä, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.) Samasta aiheesta jatkaa Kananen (2014, 76-77) toteamalla, että haastattelijalla tulee olla jonkinasteinen ennakkonäkemyks ilmiöstä, jotta hän voi laatia keskusteluun teemat. Teemojen suunnittelulla tutkija pyrkii varmistumaan siitä, että hän keskusteluttaa haastateltavaa kaikista niistä aiheista, jotka liittyvät ilmiöön. Tätä varten luodaan etukäteen teemahaastattelurunko. Teemahaastattelu etenee tutkittavan henkilön ehdoilla. Haastateltava kertoo vapaasti aiheeseen liittyviä näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija esittää välillä tarkentavia kysymyksiä pitäen keskustelun aihealueen piirissä. Haastatteluissa kerätty aineisto analysoidaan niin pian kuin mahdollista, jotta tutkijan tietovarannot kasvaisivat tiedonkeruun myötä. Tutkija oppii keskusteluiden avulla ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Ymmärryksen avulla hän pystyy havaitsemaan uusia teemoja ja tarkentavia kysymyksiä.

### 5.3 Teemakortit

Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat ydinasia tutkimuksessa. Tutkijalle selviää analyysivaiheessa, minkälaisia vastauksia hän saa tutkittuihin ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 223.) Laadullinen tutkimus etenee samoin kuin yleinen tutkimusprosessi, mutta sillä eroavaisuudella, että tiedonkeruu ja aineiston analysointi vuorottelevat. Ensin aineisto analysoidaan, jonka jälkeen kerätään uutta aineistoa analysoitavaksi. Prosessi on syklinen ja näitä tiedonkeruun vaiheita voi olla useita. Laadullisessa tutkimuksessa ei koskaan voida määritellä etukäteen, minkälaista tietoa ja kuinka paljon tarvitaan. (Kananen 2014, 99.) Aineiston määrä riippuu tutkimuksesta ja siinä käytetystä menetelmästä. Teemahaastattelussa kerätty aineisto on yleensä runsas. Vaikka haastateltavia olisi tutkimuksessa ollut pieni määrä, tämä ei silti tarkoita, että itse aineistoa olisi vähän. Mitä syvemmän dialogin haastateltava ja haastattelija ovat käyneet, sitä monipuolisempi on kertynyt materiaali ja muu muistiin tallennettu materiaali. Yleensä kaikkea aineistoa ei analysoida, koska tutkija harvoin pystyy hyödyntämään kaikkea keräämäänsä. (Hirsjärvi & Hurme 2007, 135.)

Opinnäytetyössä turvaututaan teknisiin aineistojen analyysimenetelmiin, koska kerättävää aineistoa tulee olemaan paljon. Laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyssä voidaan erottaa seuraavat vaiheet: litterointi, koodaus ja luokittelu. Kaikissa analyysivaiheissa tutkimusongelma ohjaa päätöksentekoa. (Kananen 2014, 101.) Aineiston purkaminen on tallentamisen jälkeen seuraava vaihe. Tutkijalla on valittavanaan kaksi tapaa: aineiston kirjoittaminen tekstiksi tai teemojen koodaaminen suoraan tallennetusta aineistosta. Suorien päätelmien tekeminen aineistosta on helpointa silloin, kun haastattelujen määrä on pienehkö ja

ne eivät ole kestäneet pitkään. Tavallisempi tapa on kuitenkin kirjoittaa haastattelu tekstiksi, eli litteroida se. (Hirsjärvi & Hurme 2007, 138.) Litteroinnissa tehdään karkeasti valinta, mitä kaikkea kirjoitetaan, koska työvaihe on hidas. Litteroinnissa voidaan erottaa eri tekniikoita ja tasoja. Valittavia tasoja ovat sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Propositiotasolla kirjataan ylös ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen 2014, 101-102.)

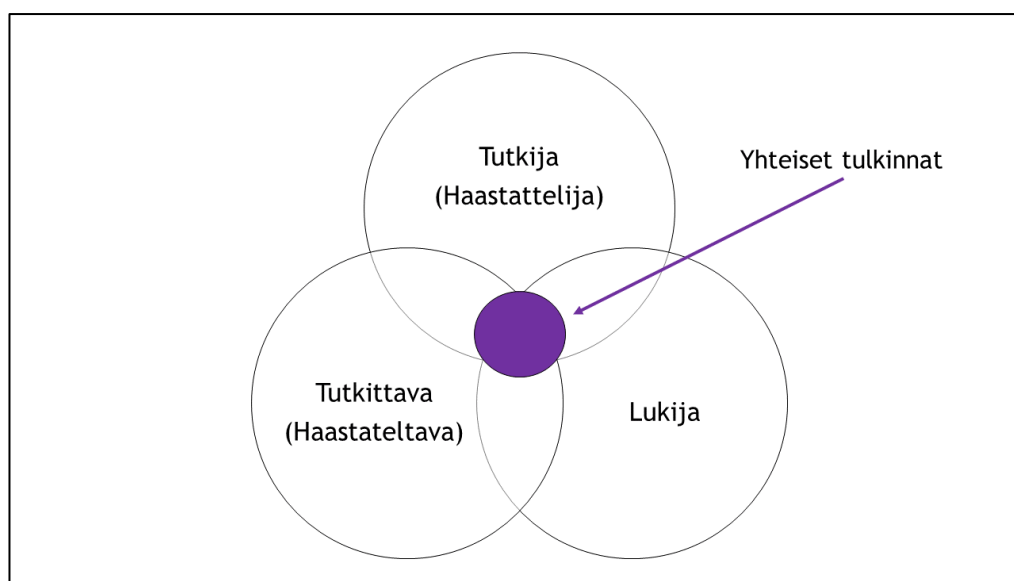
Aineiston purkamisessa voidaan hyödyntää myös kortistoa, jos aineisto on kerätty teemahaastattelulla ja sanatarkkaan purkamiseen ei ole syytä. Jos haastattelijalla on käytössään tietokone tietojen kirjaamista varten, voidaan kirjoitusohjelman etsi-komennolla tehdä teemoista hakuja. Tällöin litteroitua tekstiä voidaan leikata ja liimata peräkkäin muodostaen niin sanottuja teemakortteja. Tällöin on tärkeää muistaa lisätä tunnistetiedot, jokaiseen leikattuun otteeseen. Olennaista on myös huomioida, että vaikka tässä vaiheessa käsitellään yhä aineistoa ja sen purkamista tallenteista tekstiksi, on samalla kyseessä jo varsinaisen analyysivaiheen alku. (Hirsjärvi & Hurme 2007, 141-142.) Koodauksella eli tiivistämisellä muodostetaan kognitiivisia, yksinkertaistettuja karttoja. Kyse on tekniikasta, jolla käsiteltävä aineisto pyritään saamaan ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon. Koodausvaiheessa ei saa vähentää kerätyn aineiston tiedon laadullisia sisältöjä. Tarkoituksena on toimia välivaiheena varsinaiselle analyysille. (Kananen 2014, 103-104.)

Aineiston luokittelu on merkittävä osa analyysin tekemistä. Sen varassa aineistoa voidaan myöhemmissä vaiheissa yksinkertaistaa, tiivistää ja tulkita. Luokittaessa tutkittavaa ilmiötä jäsennetään vertailemalla haastatteluaineiston eri osia keskenään. Silloin luokista muodostuu käsitteellisiä työkaluja, joiden perusteella voidaan esimerkiksi suuresta aineistosta nimetä abstraktitasolla tärkeät ja keskeiset piirteet. Koodaus ja luokittelu ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan ne toimivat välivaiheina analyysiä rakennettaessa. Ennen tulkinnan tekemistä on tutkijan yhdisteltävä luokkia. Se tarkoittaa sitä, että luokkien esiintymisen välille yritetään löytää joitakin samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. Säännönmukaisuuden lisäksi tarkastelussa löytyy usein muista poikkeavia tapauksia ja säännönmukaisuuden vaihtelua. (Hirsjärvi & Hurme 2007, 147-150.)

#### 5.4 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Kun aineistoa on käsitelty pitäen mielessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, hyödyntäen litterointia, koodausta ja luokittelua, ollaan tilanteessa, jossa esiin nostetut teemat odottavat holistisen ratkaisun tekemistä (Kananen 2014, 114). Tutkimus ei ole valmis analysoinnin jälkeen vaan tutkijan on selitettävä ja ennen kaikkea tulkittava tuloksia. Tulokset eivät saa jäädä lukijan pelkkinä jakaumina ja korrelaatioina. Tulkinta on analyysissä esiin nousseiden merkitysten pohdintaa ja selkiyttämistä. Tutkija kohtaa monen tasoisia tulkinnan koh-

teita ja tulkintaongelmia. On syytä pohtia, miten tutkijan kielenkäyttö on vaikuttanut saatuihin tuloksiin ja vastaavasti, miten tutkija on itse ymmärtänyt tutkittavaa esimerkiksi haastattelutilanteessa. Tutkija, tutkittava henkilö kuin myös tutkimusselosteen lukija tulkitsevat sitä tai jotakin sen osaa omalla tavallaan. Tätä tulkintojen eroavaisuutta on kuvattu Kuviossa 3. (Hirsjärvi ym. 2010, 229-230.) Onnistuneen tulkinnan avainkriteeri onkin seuraava: lukija, joka omaksuu saman näkökulman tutkijan kanssa, pystyy löytämään tekstistä tutkijan löytämät asiat, riippumatta siitä onko hän tutkijan näkökulmasta samaa mieltä vai ei. (Hirsjärvi & Hurme 2007, 151.)



Kuvio 3: Tulkintojen moninkertaisuus (Hirsjärvi ym. 2010, 230).

Saaduista tuloksista tulisi laatia synteesejä. Ne kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat selkeästi vastauksen asetettuihin tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin. Tutkijan on myös pohdittava, mitkä ovat tutkimuksen olennaiset vastaukset ongelmiin. Synteisien perusteella muodostetaan johtopäätökset. On olennaista pohtia, mikä merkitys saaduilla tuloksilla on tutkimusalueella. Lisäksi olisi myös pohdittava, millainen laajempi merkitys tuloksilla mahdollisesti on. (Hirsjärvi ym. 2010, 230.)

Tulosten muodostaminen ei ole kuitenkaan tieteellisen työn viimeinen vaihe. Työn luotettavuutta on tarkoitus tarkastella luotettavuuskäsitteiden avulla, jotka toimivat mittareina tutkimuksen hyvyden arvioinnissa. Yleiset luotettavuusmittarit tieteellisessä tutkimuksessa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, eli sitä saataisiinko samat tutkimustulokset, jos tutkimus toistettaisiin. Se liittyy vahvasti tutkimuksen toteutukseen. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan oikeita asioita. Sillä pyritään varmistamaan siitä, että tutkimusasetelma ja osittain myös analyysi on tehty oikein. (Kananen 2014, 146-147.)

## 6 Opinnäytetyöprosessi

Tässä luvussa on kuvattu opinnäytetyöprosessin eri vaiheet ja haasteet. Opinnäytetyö alkoi keväällä 2017 ja päättyi marraskuussa 2017. Lisäksi luvussa on esitetty teemahaastatteluissa haastatellut asiantuntijat ja heidän organisaationsa. Tämä opinnäytetyö alkoi alustavalla suunnittelulla keväällä 2017. Työelämän toimeksiantajan kanssa käytiin keskusteluja, joiden tarkoituksena oli määrittellä opinnäytetyön aihe, jolla on merkitystä niin toimeksiantajayritykselle kuin opinnäytetyön tekijän ammatilliselle kehityksellekin. Aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeiden perusteella ja sitä muutettiin alustavissa suunnitelmissa muutamaan otteeseen. Aihetta ja tutkimusongelmaa pyrittiin täsmentämään vastaamaan enemmän Insta Trustin sekä opinnäytetyöprosessin asettamia vaatimuksia. Alustava suunnitelma oli valmis toukokuussa 2017, jonka jälkeen opinnäytetyölle määritettiin ohjaaja Laurea-ammattikorkeakoulusta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan kvalitatiivisin menetelmin. Tämän opinnäytetyön työelämän edustajan tarpeena oli nimenomaisesti tutkia kriisijohtamista ja -viestintää ilmiönä ja saada siitä syvälinen näkemys. Tästä syystä laadullinen tutkimusote sopi opinnäytetyöhön parhaiten. Kriisijohtamisen vaatimuksia olisi käytettävissä olevilla resursseilla ollut vaikeata, ellei jopa mahdotonta, mitata määrällisin menetelmin. Tähän vaikuttaa paljolti tutkittavana olevien organisaatioiden toisistaan eroava koko, toimiala ja organisaatorakenne. Myös tästä näkökulmasta katsottuna tutkimusongelman ratkaiseminen laadullisin menetelmin oli perusteltua

Tutkimusprosessi aloitettiin substanssiteoriaan tutustumisella. Tämä tapahtui osittain jo ennen lopullisen aiheen päättämistä. Tutkittavaa ilmiötä alettiin tarkastelemaan eri tieteenalojen näkökulmista. Pian selvisi, että tutkittava ilmiö oli laaja ja siitä luotu teoria oli jakaantunut useille eri tieteenaloille, kuten organisaatio-, johtamis- ja viestintätieteisiin. Myöskään kotimaista teoriaa tai tutkimuksia aiheesta ei ollut merkittävästi tehty. Osana teoriaan tutustumista käytettiin lähteinä niin kirjallisuutta, tutkimuksia, sähköisiä lähteitä kuin erilaisia asiantuntijaluentoja. Opinnäytetyön tekijä osallistui myös Helsingin yliopiston järjestämälle kriisiviestinnän ja -johtamisen kurssille touko-huhtikuussa 2017 aiheeseen perehtymisen helpottamiseksi.

Toukokuussa 2017 toteutettiin tutustuminen myös menetelmäkirjallisuuteen. Koska opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, oli myös analyysimenetelmiin perehdyttävä syvälinisesti jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Vaikka tässä työssä on kyseessä toiminnallinen opinnäytetyö, nojaa se vahvasti tutkimuksellisiin menetelmiin. Työn tarkoituksena ei ollut toteuttaa esimerkiksi konkreettista ohjetta tai käsikirjaa vaan työ itsessään toimii mahdollisena ratkaisuna toimeksiantajan kanssa asetettuun tutkimusongelmaan.

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Huolimatta siitä, että tilannejohtamissovellus on tekninen väline, liittyi ilmiö sen taustalla keskeisesti ihmisen toimintaan. Alan ammattilaisten haastatteluilla ilmiöstä saadaan oletetusti tarpeeksi kattava kokonaiskuva ja näin opinnäytetyö synnyttää uutta tietoa. Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä kuutta turvallisuuden kanssa tiiviisti työskentelevää asiantuntijaa. Heidät valittiin eri toimialoilta ja erilaisista organisaatioista, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman monipuolisia näkökulmia. Haastattelut tehtiin kolmessa eri vaiheessa kesä-syyskuussa 2017. Kuudesta haastateltavasta neljä tavattiin kasvotusten ja kaksi Skype-pikaviestintäohjelman kautta. Teemahaastattelut kestivät vajaasta tunnista kahteen tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurille ja lisäksi tilaisuuksissa käytettiin muistiinpanovälineitä haastattelijan lisäkysymysten ja huomioiden kirjaamiseksi.

Jo tutkimuksen alkuvaiheessa selvisi, että osa haastateltavista halusi antaa lausuntonsa nimettöminä. Usein käsiteltävät ilmiöt olivat arkaluontoisia, koska haastateltavat kuvasivat haastatteluissa kriisijohtamista pääosin oman organisaationsa näkökulmasta. Haastateltavat on esitetty taulukossa 1. Haastateltaviksi valikoituivat pelastusylitarkastaja Esa-Pentti Lukkarinen Etelä-Suomen aluehallintovirastosta, UPM-Kymmene Oyj:n turvallisuusjohtaja Mikko Viitasaari, kotimaisen korkeakoulun turvallisuusjohtaja, kehitysyhteistyön ja humanitaarisen avun kotimaisen järjestön turvallisuusjohtaja ja ICT-kehityspäällikkö sekä kotimaisen energia-alan yrityksen tietoturvallisuuspäällikkö.

Nimi	Haast. pvm.	Toimiala/Organisaatio	Tehtävä
Esa-Pentti Lukkarinen	28.9.2017	Etelä-Suomen aluehallintovirasto	Pelastusylitarkastaja
Mikko Viitasaari	20.6.2017	UPM-Kymmene Oyj	Turvallisuusjohtaja
Anonyymi	19.6.2017	Kotimainen korkeakoulu	Turvallisuusjohtaja
Anonyymi	12.9.2017	Kotimainen kehitysyhteistyön ja humanitaarisen avun järjestö	Turvallisuusjohtaja
Anonyymi	12.9.2017	Kotimainen kehitysyhteistyön ja humanitaarisen avun järjestö	ICT-kehityspäällikkö
Anonyymi	13.9.2017	Kotimainen energia-alan yritys	Tietoturvallisuuspäällikkö

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt

Vaikka haastateltavien määrä olikin verrattain pieni ja haastattelujen kesto ei ollut pitkä, päätettiin haastatteluaineisto kirjoittaa puhtaaksi. Tähän päätökseen vaikutti ennen kaikkea se, että opinnäytetyön tekijällä ei ollut merkittävästi kokemusta aineiston analysoinnista. Kokeneempi tutkija olisi voinut prosessin helpottamiseksi valita teemojen tekemisen suoraan tallenteiden pohjalta. Litteroinnissa kirjoitettiin propositiotasolla haastateltavien lauseiden

ysinsisältö. Koska käytössä oli teemahaastattelu ja aineiston avulla pyrittiin tutkimaan kriisi-johtamisen ja -viestinnän muodostamaa laajaa ilmiötä, ei nähty tarpeelliseksi kirjoittaa haastateltavien jokaista lausetta sanatarkasti tai yleiskielisesti. Ydinsisällön tuominen esiin litteoitavista lauseista palveli tutkimusongelman ratkaisemista parhaiten. Ydinsisällön tiivistäminen tehtiin vielä tässä vaiheessa hyvin karkealla tasolla, jotta haastatteluvastausten olennainen sisältö säilyisi myöhempisiin vaiheisiin.

Kesäkuussa 2017 haastateltiin ensimmäiset kaksi henkilöä. Aineisto litteroitiin teemakortteihin pian haastattelujen jälkeen. Ensimmäisten haastattelujen aikana tehtiin huomioita liittyen teemoista keskusteluun ja tämän perusteella teemahaastattelurunkoon tehtiin tarvittavia muutoksia. Näitä huomioita hyödynnettiin aineiston keruun myöhemmissä vaiheissa. Puretut tekstit jaettiin teemahaastattelurungon mukaisiin teemakortteihin, jonka yhteydessä tehtiin jo erään laista luokittelua. Teemojen jakaminen oli alussa hyvin karkeaa ja siihen tehtiin tarvittavia muutoksia koodaus- ja luokitteluvaiheessa. Teemakortteihin jakaminen helpotti tämän opinnäytetyön koodausprosessia. Teemojen mukaisista teemakorteista alettiin etsimään samaa tarkoittavia ja samoja elementtejä sisältäviä aineiston osia. Koodauksessa käytettiin tekstinkäsittelyohjelman kommentti-toimintoa.

Opinnäytetyöprosessiin tuli tauko heinäkuun ajaksi, mutta sitä jatkettiin taas elokuussa. Silloin jatkettiin syvempää perehtymistä myös niin substanssi- kuin menetelmäteoriaankin. Lisäksi alustavasti analysoidun aineiston perusteella valittiin seuraavat haastateltavat uusista kohderyhmistä. Kun tämä oli tehty, otettiin haastateltaviin yhteyttä ja sovittiin haastattelut syyskuuksi 2017. Tutkimuksen kolmas, neljäs ja viiden asiantuntija haastateltiin syyskuun alkupuolella. Haastattelujen jälkeen kerätyn aineiston analysointia jatkettiin. Tässä vaiheessa oli jo alustavan analyysin perusteella selvää, että aineistoa tulee olemaan riittävästi tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastatelluista puuttui kuitenkin vielä viranomainen. Haastateltavan henkilön löytyminen tältä alalta osoittautui haastavaksi. Tässä tilanteessa pyydettiin toimeksiantajayrityksen apua. Insta Trustin asiantuntijoiden avulla haastatteluun saatiinkin viranomaissektorilta sopiva henkilö, jolta löytyisi näkemyksiä asiaan. Lyhyellä varoitusaajalla sovittiin viides haastattelu syyskuun loppupuolelle.

Kun kaikkien kuuden henkilön haastattelut oli litteroitu ja tehty alustava analyysi, oli aineistoa riittävästi, jotta tutkimusongelma voitaisiin onnistuneesti ratkaista. Aineistosta alkoi selvästi löytymään samankaltaisuutta ja analyysin tulokset alkoivat toistaa itseään. Analyysistä nousseista teemoista muodostettiin opinnäytetyön tutkimustulokset. Tuloksissa pyrittiin objektiivisesti kertomaan haastateltavien näkemyksiä. Kun tulokset oli saatu valmiiksi, alettiin niiden ja aiheteorian välillä tekemään vertailua. Vertailulla etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden avulla pystyttäisiin muodostamaan opinnäytetyön johtopäätökset. Tulosten ja johtopäätösten muodostamista tehtiin useiden viikkojen aikana ja niitä tarkasteltiin

kriittisesti useaan otteeseen. Marraskuussa päädyttiin tilanteeseen, jossa lopputulos vastasi tutkimukselle ja opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita.

## 7 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön aineistokeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jossa käytetty teemahaastattelurunko on työn liitteenä (Liite 1). Teemahaastattelurunko sisältää haastateltavan henkilön organisaation taustatiedot, haastattelun toteutuksen ja niissä käsiteltävät teemat. Haastattelujen tulokset on tässä luvussa jaettu eri kategorioihin, jotka kuvaavat aineiston analyysistä nousseita teemoja. Osaksi teemoja on nostettu suoria lainauksia haastateltavilta henkilöiltä.

### 7.1 Nykyajan kriisit

Yksi teemahaastattelun teemoista oli nykyajan kriisit. Aineiston keruun tuloksena nousi esiin useita ominaispiirteitä nykyaikaisessa kriisijohtamisessa. Kriisit koettiin poikkeuksetta haasteellisemmiksi nykyään kuin aikaisemmin. Eri asiat aiheuttivat haasteita riippuen organisaation toimialasta ja koosta, mutta myös yhteisiä tekijöitä löytyi. Kaikki haastateltavat mainitsivat kriisien nopeuden merkittävimmäksi haasteeksi tai yhdeksi merkittävimmistä haasteista nykyaikaisessa kriisijohtamisessa. Nopeudella tarkoitettiin kriisien kehittymisen, tiedon jakamisen ja eri medioiden vaatimaa nopeutta. Organisaatioiden sidosryhmillä on valtava tiedon tarve kriiseissä ja poikkeustilanteissa, mikä väistämättä asettaa vaatimuksia kriiseihin vastaiselle. Informaatio saavuttaa sidosryhmät ja mediat erittäin nopeasti, usein organisaation toimenpiteistä huolimatta. Myös organisaation sisällä kriiseistä on viestittävä lyhyen ajan kuluessa tapahtuneesta.

Viitasaari (2017) kuvasi kriisien muutosta seuraavasti: ”Nopeus on ehdottomasti merkittävin haaste nykyaikaisessa kriisijohtamisessa. Kun yrityksemme simuloi 12 vuotta sitten tapahtunutta kriisitilannetta nykyaikaan, oli ero merkittävä. Yrityksen ensimmäinen kriisitiedote lähti alkuperäisessä tilanteessa 4 päivää tapahtuman jälkeen, kun simulaatiossa puhuimme tunteista, ellei jopa minuuteista. Ne toimenpiteet, jotka tehtiin ennen viikkojen aikana, tehdään nykyään päivissä.” Aineiston perusteella on selvää, että sähköinen maailma ja erilaisten medioiden muutos on vaikuttanut eniten kriisien nopeuteen. Nykyaikana ihmisillä sekä organisaatioilla on digitalisaation myötä käytössään laajemmat mahdollisuudet vastaanottaa ja jakaa tietoa kuin aiemmin. Myös perinteisten medioiden murros ja sosiaalisen median yleistyminen liittyvät vahvasti kriisien johtamisen haasteisiin organisaatioissa.

Tiedon nopeuden aiheuttamiin haasteisiin liittyy vahvasti myös vääristynyt tieto ja disinformaatio, eli tahallisesti jaettava väärä tai haitallinen tieto. Kun tilanteisiin on reagoitava nopeasti, on käytettävissä olevasta informaatiosta erotettava oikea ja oleellinen tieto. Yksi

haastateltavista (Kehitysyhteistyöjärjestön ICT-kehityspäällikkö 2017) kuvaili aihetta seuraavasti: ”Jos mietitään, miten kriisit ovat muuttuneet esimerkiksi viimeisen kymmenen vuoden aikana, niin yhtenä merkittävänä tekijänä voidaan mainita nopeus. Tiedon kulun nopeus ja väärän tiedon riski ovat aiheuttaneet haasteita.” Myös Lukkarinen (2017) liitti aiheet tiiviisti toisiinsa toteamalla: ”Viranomaisten kriisijohtamisessa nähty selkeä iso haaste on median ja kansalaisten tiedonnälkä sekä väärän tiedon korjaaminen. Toiminnassa on nähty median tarve välittömän uutisen antamiseksi ja sen aiheuttamat haasteet viranomaisille. Sosiaalinen media alkaa reagoimaan tapahtumiin yleensä välittömästi ja saman tien myös perinteinen media alkaa toimimaan tapahtumista uutisoimiseksi.”

Kolmas keskeinen haaste kriisijohtamisessa on ihmisten tavoittaminen kriisitilanteissa. Tämä koskee niin kriisijohtoryhmän jäseniä, organisaatioiden muita työntekijöitä kuin asiakkaitakin. Vaikein tilanne on organisaatioilla, jotka toimivat ulkomailla useassa eri maassa tai kaupungissa. Lisäksi työntekijöiden liikkuminen eri alueiden välillä luo vaikeuksia paikkatiedon varmistamiseksi kriisitilanteissa. Tämä tulee haastattelujen perusteella huomioida, kun päätehtään kriisijohtamisen vastuu- ja varahenkilöistä. Viitasaari (2017) korostaa tilanteen haasteellisuutta kansainvälisessä organisaatiossa seuraavasti: ”Isoin haaste kriisijohtamisessa on nyt ja tulevaisuudessa, ettei oikeat ihmiset ole aina paikalla silloin kun heitä tarvittaisiin. Koulutuksessa suunnitellut kokoonpanot harvoin toteutuvat oikeissa tilanteissa. Kriisijohtoryhmistä puhuttaessa voi olla täysin mahdollista, että ainoastaan vastuuhenkilöiden toiset varahenkilöt ovat paikalla toimintavalmiina.” Myös pienempien, esimerkiksi kotimaisten organisaatioiden, kohdalla tilanne voidaan kokea haasteeksi, jos organisaatio on hajanainen. Näin on esimerkiksi korkeakouluympäristössä, jossa kampukset ovat usein hajanaisilla alueilla ja henkilöstön liikkuvuus on suurta (Korkeakoulun turvallisuusjohtaja 2017). Teknologian hyödyntäminen toimii usein ratkaisuna ihmisten tavoittamiseksi. Viestintävälineiden tulee olla kunnossa ja toimintavalmiudessa. Nykyaikana on tarjolla useita erilaisia sähköisiä kanavia, joita voidaan hyödyntää. Kehitysyhteistyöjärjestön turvallisuusjohtajan (2017) mukaan ”Teknologiaa pystytään hyödyntämään tilanteissa, joissa kriisijohtoryhmän jäsenet eivät ole maantieteellisesti samassa paikassa. Tärkeää on oikea-aikainen ja oikeille ihmisille kommunikointi.”

## 7.2 Kriisijohtaminen ja -viestintä

Haastateltavien edustamat organisaatiot eivät olleet kohdanneet merkittäviä kriisejä, joilla olisi ollut suurta vaikutusta esimerkiksi organisaation maineeseen tai toimintakykyyn. He kuvailivat kuitenkin vältettyjä kriisejä ja onnistunutta kriisijohtamista oman näkemyksensä kautta sekä tilanteita, joissa arvioinnilla, varautumisella ja ennakoinnilla oli vältetty kriisien syntyminen. Erilaisia poikkeustilanteita kaikissa organisaatioissa oli koettu.

Tulosten perusteella nykyaikaisessa kriisi- ja turvallisuusjohtamisessa on korostunut hektisyys: jatkuvasti tulisi olla valmiudessa ja samalla myös havaita heikkoja signaaleja. (Korkeakoulun



turvallisuusjohtaja 2017.) Useat haastateltavat korostivat kriisien kehittymisen havaitsemisen tärkeyttä. Useat kriisitilanteet on voitu välttää aikaisella puuttumisella niin sanottuihin heikkoihin signaaleihin. Heikkojen signaalien havaitseminen perustuu ammattitaitoon sekä käytävissä oleviin verkostoihin ja viestintävälineisiin. Onnistuneinta poikkeustilanteiden johtamista on se, että ne eivät koskaan päädy edes julkisuuteen ja ne voidaan hoitaa organisaation sisäisesti (Viitasaari 2017). Kriisien johtaminen vaatii erityistä ammattitaitoa. Organisaatioiden on kehitettävä jatkuvasti omaa osaamistaan kriisijohtamisen saralla ja tällöin korostuu koulutuksen ja harjoittelun merkitys. Myös kriisijohtamisen vastuut on suunniteltava etukäteen. Kriisien johtovastuu tulee antaa organisaatiossa tarpeeksi arvovaltaiselle johtajalle, jolla on näkemys organisaation toiminnasta ja osaamista kriisijohtamisesta.

Myös kriisiviestinnällä on oleellinen rooli kriiseihin vastaamisessa. Aineiston perusteella organisaatioissa on korostunut ulkoisen viestinnän osaamisen merkitys viime vuosina. Haastattelussa nousi esiin kriisiviestinnän osaamisen ja vastuiden merkitys onnistuneessa kriisijohtamisessa. Korkeakoulun turvallisuusjohtaja (2017) kuvaili ulkoista kriisiviestintää seuraavasti: ”Kriiseistä viestiminen medialle on annettava ehdottomasti vain sellaisten ihmisten vastuulle, jotka ovat siihen kykeneväisiä. Viestinnän avainhenkilöillä on oltava valmius ja kyky miettiä jokaisessa tilanteessa, miten median kanssa viestitään. Kouluttaminen ja harjoittelu ovat välttämättömiä tekijöitä.” Kouluttamisen merkitystä painotti muun muassa myös Viitasaari toteamalla, että ”Hyvä toimintatapa on yksinkertaisesti kouluttaa kaikki päätöksentekijät tai muut tahot, jotka antavat erilaisista poikkeustilanteista lausuntoja.”

Koulutuksen ja osaamisen lisäksi myös ulkoisen viestinnän vastuut nousivat esiin tutkimuksessa. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä vastuiden tulee olla selkeitä ja antaa ne sellaisille henkilöille, jotka voivat kriisitilanteessa toimia pääosin viestinnän parissa. Energia-alan yrityksen tietoturvallisuuspäällikkö (2017) kuvaa vastuunjakoja seuraavasti: ”Viestinnässä oleellista on, että johto ja viestinnän ammattilaiset puhuvat ulospäin. Asiantuntijat viestivät vain, jos sille on erityinen tarve.” Viitasaari (2017) viittaa samaan asetelmaan sanoessaan, että ”varsinaisissa poikkeustilanteissa tilannetta selvittävä ryhmä ei koskaan vastaa lehdistölle.” Haastattelussa nousi selkeästi esille ulkoisen viestinnän vastuuttaminen tietyille ja osaaville henkilöille. Tällä pyritään saamaan medialle ja sidosryhmille annettavat lausunnot asianmukaisiksi ja samalla vapauttamaan kriisijohtoryhmän resursseja muuhun kriisin vastamiseen.

Myös sisäisen viestinnän merkitys korostuu organisaatioissa kriisien aikana. Oikeat ihmiset on tavoitettava oikeaan aikaan. Kriisien nopeus ja ihmisten tavoittaminen luovat haasteita sisäiselle viestinnälle. Haastattelujen perusteella teknologiaa pyritään hyödyntämään organisaation sisäisessä tiedon vaihdossa. Useat haastateltavat korostivat viestintäsuunnitelmien merki-

tystä - organisaation tulee varautua kriiseihin useilla eri viestintäkanavilla. Sähköisten työkalujen hyödyntäminen nähtiin ratkaisuna useimpiin sisäisen viestinnän ongelmiin. Viitasaari (2017) näkee asian seuraavasti: ”Sähköinen viestintä vaatii hyviä työkaluja. Audiovisuaalisia välineitä, kuten näyttöjä, kameroita ja äänentoistolaitteita pystytään hyödyntämään erilaisissa palavereissa, joissa ihmiset haluavat jakaa tietoa ja näkemyksiä. Erilaisten kriisikokousten pitäminen onnistuu helposti jopa toiseen valtioon.” Hyödyllisiksi välineiksi sisäisessä viestinnässä haastateltavat nostivat sähköpostin, intranetin, VoIP-palvelu Skypen, matkapuhelimesta suoritettavat puhelut, SMS-viestit ja WhatsApp-pikaviestintäpalvelun. Lisäksi viranomaisilla on käytössään omia viestintäkanaviaan, kuten Virve-verkko.

Samalla kun sähköiset viestintävälineet mahdollistavat sisäistä ja ulkoista viestintää, ne kuitenkin synnyttävät haasteita, eikä niihin voida koskaan täysin luottaa. Viestiminen kriisitilanteissa, joissa sähkö- tai tietoliikenneverkoissa on ongelmia, vaatii luovuutta. Energia-alan tietoturvallisuuspäällikkö (2017) korostaa tätä seuraavasti: ”Ensisijaisesti pyritään käyttämään perinteisiä sähköisiä kanavia, toissijaisesti puhelimia ja SMS-viestejä ja tarvittaessa kolmantena Virve-puhelimia. Jos mikään edellä mainituista ei toimi, tulee viestintä hoitaa menemällä paikan päällä. Myös keskuskuulutuksia voi hyödyntää esimerkiksi tilanteessa, jossa tietoa pitää jakaa samassa rakennuksessa oleville.” Haastateltavat korostivat, että kaikkien välineiden tulee olla ennalta suunniteltuja ja testattuja.

### 7.3 Tekniset haasteet

Tutkimusaineistosta nousi esiin paljon teknisiä vaatimuksia sovelluksen ominaisuuksien kehittämiseksi. Puhuttaessa sähköisestä sovelluksesta, on huomioitava niiden toimintaympäristö. Yksi esiin nouseva aihe liittyy teknisiin vaatimuksiin, oli sähkö- ja tietoliikenneinfrastruktuurin mahdolliset puutteet kriisitilanteessa. Kansainvälisesti toimivilla yrityksillä saattaa olla myös haasteita kohdemaiden perusinfrastruktuurin kanssa. Lisäksi tarpeeksi laajamittaisessa tai vakavassa kriisissä myös Suomen oloissa voi ilmetä vakavia puutteita verkkojen toiminnassa.

Erityisesti kehittyvissä maissa sähkö- ja tietoliikenneinfrastruktuurin puutteet saattavat aiheuttaa merkittäviä haasteita kyseisissä maissa toimiville organisaatioille. Suurin haaste liittyy ihmisten tavoittamiseen ja tiedon jakamiseen. Tämän onnistuminen vaatii lähes aina toimivia tietoliikenneyhteyksiä. Kehitysyhteistyöjärjestön ICT-kehityspäällikkö (2017) kuvaili tilannetta seuraavasti: ”Monissa kohteissamme ylipäätään sähköinfran puuttuminen tai saataavuus aiheuttaa ongelmia kommunikoinnissa. Joissain maissa ilmenee myös hallitustason tarkkailua ja tietoisia pyrkimyksiä hidastaa organisaatiomme toimintaa.” Kun infrastruktuurissa on puutteita tai tiedon eheys vaarantuu, on osattava varautua myös erilaisilla muilla viestintävälineillä.

Kotimaiset kriisit voivat myös eskaloitua tilanteeseen, jossa kriittisen infrastruktuurin toiminta häiriintyy. Lukkarinen (2017) toteaa tilanteen seuraavasti: ”Pitkittyneissä, vakavissa häiriötilanteissa, sähkö- ja tietoliikenneverkot ovat usein erittäin haavoittuvia.” Kotimaisissa kriiseissä, joissa kyseisille verkoille aiheutuu edellä mainittuja ongelmia, on kyse vakavista häiriö- tai kriisitilanteista. Kehittyvissä maissa vastaavat puutteet saattavat kuitenkin esiintyä jo normaaliolosuhteissa. Huolimatta siitä, mikä organisaation toimintaympäristö on, tulee pohtia erilaisten sähköisten viestintäalustojen käytettävyyttä kriisitilanteissa.

Myös tietoturvan merkitys korostui aineistosta. Useat haastateltavat painottivat kriisijohtamisessa jaettavan tiedon herkkyyttä ja sen kriittisyyttä. Erityisesti pilvipalveluna toimivat sovellukset koettiin tietoturvan kannalta haastaviksi. Energia-alan yrityksen tietoturvallisuuspäällikkö (2017) kuvaili pilvipalveluiden riskejä seuraavasti: ”Sovellukset jotka toimivat organisaation verkon ulkopuolella, ovat erityisen kriittisiä tietoturvan kannalta. Aina tulee punnita vaihtoehtoa, haluatko viedä arkaluontoista tietoa pois omasta verkostasi. Toisaalta, jos tieto pysyy omassa verkossa ja verkko vahingoittuu, ei tieto ole silloinkaan turvassa. Riskit on punnittava aina erittäin hyvin harkintaa käyttäen. Esimerkiksi kriisitilanteissa organisaation sisällä jaettava data on äärimmäisen herkkää.”

#### 7.4 Kriisien tulevaisuus

Kriisien tulevaisuus oli haastattelujen perusteella luonnollisesti epävarma, mutta tutkimuksessa nousi esiin muutamia keskeisiä teemoja liittyen tulevaisuuden kriiseihin. Kriisien tulevaisuus nähtiin haasteellisempänä kuin mitä ne tällä hetkellä ovat. Myös teknologian kehitys nähtiin sekä haasteena että mahdollisuutena kriisijohtamiselle. Korkeakoulun turvallisuusjohtaja (2017) kuvaili näkemystään tulevaisuudesta seuraavasti: ”Uskon, että kriiseistä tulee tulevaisuudessa monitahoisempia ja niiden elementit ovat sellaisia, mitä emme vielä tänä päivänä näe. Olen pohtinut, ovatko tulevaisuuden kriisit niin sanottuja multikriisejä, joista selviytymiseksi vaaditaan tiiviistä yhteisöä, yhteistyötä sekä eritasoista osaamista”.

Teknologinen kehitys ja tekoäly nähtiin osana tulevaisuuden kriisi- ja turvallisuusjohtamista. Tekoälyn kehityksen ja sen mahdollisuuksien suhteen oltiin kuitenkin varovaisia. Energia-alan tietoturvallisuuspäällikkö (2017) näki muutoksen jo tapahtuneen tietoverkkomaailmassa toteamalla, että ”kybermaailmassa aletaan siirtymään tekoälytyyppiseen torjuntaan, koska se on nopeampaa. Esimerkiksi on nyt jo olemassa tekoälyä käyttäviä ohjelmia, jotka analysoivat suuri määrä liikennettä. Ohjelmat etsivät erilaista ja poikkeavaa liikennettä, jonka perusteella voidaan arvioida, onko kyseessä tietomurto tai sen yritys.” Kuitenkaan tekoälyratkaisulle ei tulosten perusteella haluta antaa merkittävää päätäntävaltaa. Niiden käyttäminen osana turvallisuus- ja kriisijohtamisen työkaluja nähdään hyödyllisenä tai tarpeellisenä, mutta varsinaisia päätöksien tekemistä ei tulisi siirtää tekoälylle. Viitasaari (2017) korosti juuri ihmi-

sen asemaa päätöksentekijänä toteamalla, että ”tekoäly ja analytiikka pystyvät tulevaisuudessa olemaan erinomaisia apuvälineitä. Ne pystyvät antamaan päätöksentekijöille vaihtoehtoja helpommin ja nopeammin saataville. Ne eivät kuitenkaan koskaan voi korvata ihmisen tekemiä päätöksiä.” Myös muut haastateltavat korostivat ammattilaisten roolia päätöksentekijänä.

## 8 Johtopäätökset

Seuraavaksi on esitetty tutkimuksen johtopäätökset. Ne on muodostettu niin opinnäytetyön tutkimustulosten kuin teoriankin pohjalta. Johtopäätökset on jaoteltu onnistuneeseen kriisijohtamiseen, kriisijohtamisen nykyaikaisiin haasteisiin ja toimintaympäristön teknisiin haasteisiin.

### 8.1 Onnistunut kriisijohtaminen

Haastatteluaineistosta nousi esiin myös monia hyväksi koettuja toimintatapoja kriisijohtamisessa. Keskeistä kriisijohtamisessa oli tutkimuksen perusteella tilanteiden ennakointi ja niin sanottujen heikkojen signaalien havaitseminen. Tietoa mahdollisesta turvallisuustilanteen muutoksista tai kriisien hitaasta kehittymisestä kerättiin niin oman organisaation sisältä kuin ammatillisilta verkostoilta. Samaa korostavat Grandall ym. (2014, 32) puhuessaan huolimattomasta johtajuudesta kriisien yhtenä aiheuttajana organisaatioissa ja nimenomaisesti kyvyttömyydestä havaita kriisien heikkoja signaaleja. Edellä mainitun havaitsemisen siirtäminen suoraan osaksi kriisijohtamisen sovellusta saattaa olla haastavaa ja vaatisi vähintäänkin perusteellista selvitystä käytettävissä olevista teknisistä työkaluista uuden ominaisuuden tai peräti uuden sovelluksen kehittämiseksi. Mahdollisuus tulee kuitenkin huomioida suunnitellessa sovelluksen tulevaisuutta. Keskeinen teema tulosten perusteella oli myös organisaation työntekijöiden kouluttaminen ja kriisijohtamisen toimintatapojen kehittäminen. Tulos on suoraan yhteydessä British Standard Institutionin (2014, 15) kriisijohtamisen malliin, jossa keskiössä on toiminnan tarkastelu, arvioiminen ja oppiminen. Lisäksi johtamisessa havaittuja puutteita tulee kehittää. Insta Trust pystyy jo nykyisellään tarjoamaan kriisijohtamisen harjoituksia. Laajempia kriisijohtamisen koulutuksia ja tilannejohtamissovelluksen vahvempaa liittämistä niihin tulee harkita.

Sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä on merkittävä rooli kriiseissä. Tulosten perusteella ulkoisen viestinnän merkitys on huomattava nykyajan kriiseissä, joissa aina on mukana sidosryhmät, perinteinen media sekä sosiaalinen media. Tärkeää ulkoisessa viestinnässä on ihmisten osaaminen ja vastuut. Medialle tulee esiintyä vain sellaiset henkilöt, joilla on siihen tarvittava osaaminen. Tämä on yhteydessä Bernsteinin (2011, 20) näkemykseen siitä, että ylimmällä johdolla tai ulkoisista suhteista vastaavalla asiantuntijalla tulee olla vahva kriisiviestinnän osaa-

minen tai vastaavasti apunaan osaava viestinnän konsultti. Tulosten perusteella sisäiseen viestintään käytettäviä viestintäkanavia tulee olla useampia ja niiden käyttö tulee suunnitella etukäteen. Teknologialla pystytään paikkaamaan sisäisen viestinnän haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi ihmisten työskentelyyn maantieteellisesti eri paikoissa. Sitman vastaa nykyisellään useisiin johtoryhmätason haasteisiin sisäisessä viestinnässä. Sovellusta kehitettäessä on kuitenkin huomioitava korkeat vaatimukset sähköisten työkalujen toiminnallisuudelle ja käytettävyydelle. Useat tarjolla olevat perinteiset viestintäsovellukset ovat maailmanlaajuisten teknologiayritysten kehittämiä. Haasteena sovellukselle on vastata näiden sovellusten kilpailuun.

Tilannejohtamissovelluksen tulee tukea viestinnästä vastaavien ammattilaisten toimintaa. Tulosten perusteella ei kuitenkaan noussut tarvetta esimerkiksi median jakaman tiedon liittämiseksi osaksi sovellusta. Medioissa jaettavia tietoja ei pidetty usein tarpeeksi luotettavina, jotta ne voitaisiin ottaa osaksi tilannekuvan muodostamista itse sovellukseen. Esimerkiksi Crowen (2012, 104-105) esittämää sosiaalisen median monitorointia ei nähty tarpeellisena osana organisaation kriisijohtamista.

## 8.2 Kriisijohtamisen haasteet nykyaikana

Haastattelujen perusteella keskeisin haaste nykyaikaisessa kriisijohtamisessa on kriisien nopeus. Kaikki organisaatiot kokivat nopeuden merkittäväksi haasteeksi. Tämä kuvastaa hyvin organisaatioiden nykyistä toimintaympäristöä. Kriisien viestinnälliset tarpeet ovat kasvaneet huomattavasti ja muuttaneet kokonaan organisaatioiden näkökulmaa kriiseihin. Haastateltavien näkemykset ovat vahvasti yhteydessä Grandallin ym. (2014, 300) korostamaan nopeuden merkitykseen kriisien onnistumisen mittarina. Organisaatioiden on yksinkertaisesti vastattava nopeuden vaatimuksiin. Haastatteluaineiston perusteella perinteiset mediat ovat siirtyneet toimimaan pääosin verkossa ja vaatimukset uutisten julkaisunopeudelle ovat kasvaneet huomattavasti. Haastateltavien näkemystä tukeekin Korpiolan (2011, 13) teoria viestinnän merkityksestä informaatioyhteiskunnasta. Sosiaalisten medioiden ja verkkomedioiden asettama paine organisaatioille sekä niiden maineelle on tulosten perusteella erittäin merkittävä. Onnistunut ulkoinen viestintä osoittautuikin keskeiseksi tekijäksi kriiseihin vastaamisessa.

Kasvava haaste organisaatioille on sosiaalisessa mediassa leviävä väärä tieto ja tiedon jakamisen nopeus. Julkisuudessa jaettu väärä tieto tai huhut ovat omiaan pahentamaan olemassa olevia tai luomaan kokonaan uusia kriisejä. Näissä tapauksissa on kyse Coombsin (2012, 189-190) esittämästä tapauksesta, jossa pyritään ratkaisemaan uhkaava kriisi, joka liittyy usein esimerkiksi negatiiviseen huhuun organisaatiosta tai sen tuotteesta. Haastateltavien näkemys on verrattavissa Grandallin ym. (2014, 33-34) tutkimustulokseen, jonka mukaan sosiaalinen media ja internet vahvistavat kriisin vaikutuksia.

Nopeuden haasteet asettavat moninaisia vaatimuksia tilannejohtamissovelluksen kehittämiseksi. Ensisijaisesti tilannejohtamissovelluksen tulee olla käytössä organisaation avainhenkilöillä ja sen käytön tulee olla yksinkertaista, selkeää ja tehokasta. Kriisitilanteista on huomioitava niiden hektisyys ja käyttäjiin mahdollisesti kohdistuva paine. Tämä on huomioitava sovelluksen kehittämisessä. Toimintojen ja käyttöliittymän tulee olla käyttäjäystävällisiä. Jokainen ylimääräinen hidaste kriiseihin varautumisessa, vastaamisessa sekä niistä toipumisessa, voi pahimmassa tapauksessa heikentää organisaation kriisijohtamista. Tilannejohtamissovelluksen tulee nopeuttaa organisaation kriisijohtamista, eikä se sen sijaan saa toimia hidasteena akuuteissa tilanteissa.

Väärä tieto aiheuttaa merkittävän haasteen tilannekuvan jakamiselle ja muodostamiselle. Tapahtuman väärän tiedon jakaminen voi tapahtua organisaation sisällä, liittyen esimerkiksi ammattitaidon puutteeseen, stressitilaan tai medialukutaitoon. Tällöin organisaation sisällä saatetaan jakaa tilannekuvaa, joka perustuu väärin olettamiin ja näin haittaa kriiseihin vastaamista. Toinen mahdollinen haaste on disinformaatio. Jokin taho tai henkilö organisaation sisällä tai sen ulkopuolelta voi tietoisesti pyrkiä käyttämään sovellusta organisaation toiminnan haittaamiseksi esiintymällä esimerkiksi luotettavana työntekijänä tai toimimalla hänen käyttäjätunnuksillaan. Disinformaatio liittyy vahvasti myös tilannejohtamissovelluksen tietoturvaan, jota on käsitelty tarkemmin myöhemmin. Kriisijohtaminen asettaa haasteita sovelluksen ominaisuuksille, vaikka sovellus itsessään toimisikin moitteettomasti. Keskeisimmiksi kysymyksiksi nousee, miten sovelluksessa jaettavaan tietoon voidaan luottaa ja kenellä on mahdollisuus jakaa tietoa alustalla. Toisin sanoen tuloksissa nousseet erityispiirteet, väärä tieto ja disinformaatio, tulee huomioida erityisen tarkkaan sovellusta kehitettäessä. Sovellusta kehitettäessä korostuu niin sanottujen portinvartijoiden rooli. Eli kenellä on kyky, osaaminen ja mahdollisuus arvioida sovelluksessa jaettavaa tietoa?

Kolmas kriittinen haaste nykyajan kriiseissä liittyy tulosten perusteella ihmisten tavoittamiseen. Monet organisaatiot toimivat maantieteellisesti useilla eri alueilla, mikä aiheuttaa tulosten perusteella ongelmia kriisijohtoryhmää tai -ryhmiä muodostettaessa. Nykyaikaisten organisaatioiden toimintaympäristö aiheuttaa väistämättä haasteita tilannekuvan jakamiselle. Yhä useammilla isoilla kriiseillä on maailmassa laajoja seurauksia, jotka voivat vaikuttaa rajojen yli (Grandall ym. 2014, 33). Tärkeää näissä tilanteissa on kriisitilanteen keskeisistä vaiheista viestiminen ja ihmisten sijaintitieto. Lisäksi tilannetieto kriisin alkamisesta on jaettava tarvittaville henkilöille, jota painottaa myös Leppänen (2006, 211-212) puhuessaan sen merkityksestä onnistuneelle kriisijohtamiselle. Myös tietoliikenneverkkojen kunto on huomioitava tietyillä alueilla toimiessa. Tätä korostaa myös Crowe (2015, 295) puhuessaan verkkojen turvallisuudesta ja kunnossapidosta Aasiassa ja Afrikassa.

Nykyisellään Insta Trustin sovellus mahdollistaa kriisin alkamisesta viestimisen SMS-viestein ja sähköpostein. Tulosten perusteella nämä kaksi tapaa viestiä ovat luotettavat ja riittävät tavat viestiä ihmisten tavoittamiseksi. Kehitettäessä sovellusta on myös arvioitava muiden mahdollisten viestintäkanavien käyttämistä. Lisäksi myös haastavat olosuhteet erityisesti kehittyvissä maissa on huomioitava. Ihmisten sijaintitieto vaikuttaa merkittävästi siihen, miten kriisijohtoryhmiä muodostetaan. Sijaintitiedon perusteella voidaan tehdä tarvittavat päätökset kriisijohdoryhmien kokoamisesta ja sen kokoonpanosta. Se voi olla myös erittäin arvokasta silloin, kun kyseinen henkilö toimii kriisin keskeisellä vaikutusalueella. Esimerkiksi viime vuosina terroristit ovat iskeneet useasti keskeisiin eurooppalaisiin liiketoimintakeskuksiin ja samaa korostavat Grandall ym. (2014, 32). Tällöin ihmisten sijaintitieto on erityisen kriittinen tekijä tilanteen selvittämisessä. Huolimatta tilanteesta, ihmisten tavoittamisella ja sijaintitiedolla on merkittävä rooli kriisijohtamisessa. Sovelluksen tulee tulevaisuudessa vastata molempiin tarpeisiin.

Tutkimustulosten perusteella kriisien tulevaisuus nähtiin epävarmana, mistä johtuen on mahdollonta tehdä tyhjentäviä johtopäätöksiä. Siksi tilannejohtamissovellusta kehitettäessä on huomioitava erilaiset teknologian tuomat vaihtoehdot. Tulevaisuuden trendejä ja mahdollisuuksia tulee aktiivisesti seurata ja tarkastella, mikä niiden rooli on turvallisuus- ja kriisijohtamisen kannalta. Tekoäly tulee tulosten perusteella muuttamaan maailmaa ja nähtäväksi jää, mikä rooli sillä on kriisijohtamisen kannalta.

### 8.3 Toimintaympäristön tekniset haasteet

Haastattelujen tuloksissa nousi esiin useita haasteita esimerkiksi tietoliikenneverkoissa. Aikaisemmin mainittu infrastruktuurin heikko taso maailmalla ja pienemmät häiriöt myös Suomessa voivat aiheuttaa ongelmia sähköisen tilannejohtamissovelluksen käytölle. Niin kuin aikaisemmin on jo mainittu, Insta Trustin nykyinen sovellus pystyy toimimaan eri päätelaitteilla huolimatta siitä, onko kyseessä LAN-, WLAN- vai mobiiliverkko. Tämä tekee sovelluksen käytöstä monipuolisempaa. Tutkimuksessa nousi esiin erilaisia haasteita liittyen tietoliikenneverkkojen ja sähköverkkojen toimivuuteen niin kriisitilanteissa kuin esimerkiksi kehittyvien maiden normaalioloissa. Useimmissa tilanteissa pystyttäisiin nykyisellään todennäköisesti viestimään kriisin alkamisesta erilaisista häiriöistä huolimatta. Samoin sopivan verkon ja päätelaitteen löytäminen olisi ainakin länsimaisissa olosuhteissa melko vaivatonta. Päätelaitteista nykyinen sovellusversio on suunniteltu ennen kaikkea käytettäväksi tietokoneella. Tulevaisuudessa muut päätelaitteivaihtoehdot tulee huomioida entistä paremmin, koska organisaatioiden käyttämien viestintävälineiden kirjo on myös laaja. Myös datan määrään liittyviä rajoituksia tulee tarkastella maailmanlaajuisesti.

Haastateltavat näkivät selkeitä vaatimuksia kriisijohtamisen käytettävien sovellusten tietoturvassa. Kyberuhat ovat tulosten perusteella mahdollisia ja tietyillä toimialoilla jopa todennäköisiä kriisin aiheuttajia. Tämä viittaa näkemykseen, jonka mukaan kaikki mitä länsimaisessa

maailmassa tapahtuu, perustuu tavalla tai toisella digitalisoituihin järjestelmiin ja ovat näin myös haavoittuvaisia (Griffin 2014, 76). Myöskin viranomaisympäristössä tapahtuvalle johtamiselle ja tiedon jakamiselle on erityisen tiukat vaatimukset tietoturvan kannalta. Tietoturvan merkitys korostuu nykyaikana kaikilla aloilla. Kriisijohtamisessa jaettava tieto on todella kriittistä ja sen ei tulisi missään tilanteessa päätyä vieraiden tahojen käsiin. Tilannejohtamissovelluksessa jaettavan tiedon tulee olla oikeaa ja tietoturvan tulee olla varmistettua. Tähän vaikuttaa teknisten ominaisuuksien lisäksi aikaisemmin mainittu sovelluksen käyttäjähallinta ja jaetun tiedon oikeellisuus. Sovelluksen käytön esteeksi monille organisaatioille saattaa kokiua teknisen tietoturvan taso. Siksi kaikki kehitystyö ja suunnittelu tulee tapahtua ennen kaikkea tietoturvallisuuden asettamien rajojen puitteissa. Pilvipalveluilla on monessa mielessä negatiivinen maine eri organisaatioissa juuri tietoturvan kannalta. Siksi erityisesti Insta Trustin tilannejohtamissovelluksen tulee toimia ja rakentua mahdollisimman luotettavasti ja turvallisesti korostaen pilvipalveluiden etuja.

## 9 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Tutkimusongelman- ja kysymysten asettaminen vastasi toimeksiantajan tarpeita. Aineiston kerääminen teemahaastatteluilla oli perusteltua ja sillä saavutettiin aineiston saturaatio. Haastateltavat liittyivät ammattinsa puolesta tutkittavaan aiheeseen ja heillä oli siitä riittävästi kokemusta. Esitettyjen johtopäätösten perusteella pystytään vastaamaan opinnäytetyölle asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin voidaan todeta onnistuneen. Arvioitaessa koko opinnäytetyöprosessia, voidaan todeta työn onnistuneen hyvin. Tehty opinnäytetyö antoi toimeksiantajayritykselle välineitä päätöksentekoon tulevaisuudessa.

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttivat useat eri asiat. Laadullisen tutkimuksen valitseminen tutkimusotteeksi oli perusteltua, koska opinnäytetyön aihe liittyi vahvasti ilmiöön, jossa ihmisten toiminta on keskiössä. Opinnäytetyön valmistuttua voidaan todeta alkuperäisen tutkimusotteen valinnan olleen oikea. Määrällisin menetelmin toteutettu tutkimus aiheesta olisi tuottanut huomattavasti suppeamman näkökulman ilmiöön. Edellä mainituista syistä, myös teemahaastattelun valitseminen oli perusteltua. Tutkimusmenetelmällä päästiin ilmiötä tutki-  
maan syvällisesti.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä verrattuna tutkimusjoukkoon voidaan pitää osittain kyseenalaisena. Tämä johtuu niin kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä kuin opinnäytetyössä tehdyistä ratkaisuihinkin. Tutkimuksen kannalta oleellista oli, kuinka useaa ja ketä ammattilaisia aineiston keruussa haastatellaan. Tässä opinnäytetyön tekijällä oli merkittävä rooli henkilöiden valinnassa, joka on saattanut ohjata tutkimusta tiettyyn suuntaan. Haastateltavat pyrittiin kuitenkin valitsemaan eri toimialoilta ja erilaisista organisaatioista. Lopputuloksena



voidaan todeta, että tulosten yleistettävyys, erityisesti Insta Trustin toimintaympäristössä, on hyvällä tasolla.

Opinnäytetyön reliabiliteettia vahvistettiin tutkimuksen arvioitavuudella ja tulosten saturaatiolla. Arvioitavuus mahdollistettiin kattavalla dokumentaatiolla. Tutkimuksen edetessä kirjattiin ylös kaikki tehdyt toimenpiteet. Tämä opinnäytetyönprosessin kuvaus ja ratkaisujen perustelut on esitetty luvussa 6. Tutkimusotteen ja -menetelmien valitsemiseen käytettiin prosessin suunnittelussa aikaa ja valinnat on perusteltu menetelmäteorian yhteydessä. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on liitteenä teemahaastattelussa käytetty teemahaastattelurunko. Myös alkuperäinen aineisto on säilytetty mahdollista myöhempää tulosten luotettavuuden ja aineiston aitouden todentamista varten. Opinnäytetyön valmistuttua voidaan todeta, että tutkimusta mahdollisesti uusittaessa päädyttäisiin samoihin tai samantyyllisiin tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Toinen reliabiliteetin toteutumiseen vahvasti liittyvä asia on opinnäytetyössä esitettyjen tulosten saturaatio, eli kylläntyminen. Vaikka haastateltavien asiantuntijoiden määrä ei ollutkaan merkittävä, toisen teemahaastatteluvaiheen kohdalla pystyttiin jo aineiston perusteella toteamaan viitteitä sen saturoitumisesta. Tutkimusta jatkettiin kuitenkin tämän varmistamiseksi. Lopputulokseksi saatiin selkeitä tutkimustuloksia, joita voidaan pitää verrattain luotettavina.

Tutkimuksen reliabiliteettia olisi voitu parantaa myös tekemällä eri ratkaisuja tutkimuksen aikana. Opinnäytetyössä käytettiin vain yhtä aineistonkeruumenetelmää, eli teemahaastattelua. Aineistotriangulaatiolla olisi pystytty paremmin toteamaan saatujen tulosten luotettavuus. Kriisijohtamisen teemoja tutkittaessa olisi voitu esimerkiksi käyttää organisaatioiden kriisijohtoryhmien harjoitusten havainnointia tai perehtyä organisaatioiden kriisijohtamiseen liittyviin dokumentteihin. Myöskin case-tutkimuksen tekeminen tietyn organisaation toteutuneesta kriisitilanteesta olisi parantanut johtopäätösten luotettavuutta. Haasteita edellä mainitulle monilähteiselle toteuttamistavalle olisi tuottanut tutkittavan ilmiön arkaluontoisuus, jonka takia tutkimuksen tekeminen olisi voinut merkittävästi hidastua. Triangulaation puute on joka tapauksessa merkittävin tutkimuksen reliabiliteettia kyseenalaistava tekijä. Tulkinnan ristiriidattomuus vaikuttaa myös sen reliabiliteettiin. Tutkimustulosten tulkinta tehtiin vain yhden henkilön toimesta, jolla ei ollut merkittävää kokemusta aikaisemmasta tutkimustyöstä. Jos opinnäytetyö olisi toteutettu yhdessä toisen opiskelijan kanssa osana usean opiskelijan tai muun tutkijan ryhmää, olisi tulkinta voitu varmistaa toisen tutkijan toimesta. Tutkimuksen johtopäätösten ollessa samat, olisi tulkinnan ristiriidattomuus voitu tällöin osoittaa selkeämmin.

Tutkimusta tekemisen eri vaiheissa nousi esiin useita jatkotutkimusaiheita ja -ongelmia. Jo tutkimuksen alussa nousi esiin vaihtoehtoisia tutkimusaiheita. Nykyaikaisen kriisijohtamisen

sijaan tutkimuksessa olisi voitu lähestyä konkreettisemmin organisaatioiden käytännön toimintaa kriisijohtamistilanteissa, eli selvittää esimerkiksi, miten kriisijohtoryhmän toimintaa ja päätöksentekoa voitaisiin helpottaa. Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin toteuttaa case-tutkimus ja hyödyntää jonkun organisaation todellisuudessa tapahtunutta kriisitilannetta. Lisäksi kyseessä olevaan opinnäytetyöhönkin keskeisesti liittyvän tilannekuvan muodostamista ja sen vaikutusta päätöksentekoon voitaisiin tutkia tarkemmin, koska se on keskeinen tekijä kriiseihin vastaamisessa. Konkreettisesti tilannejohtamissovellukseen liittyvä aihe on myös kriisijohtamisessa tarpeellisten teknisten ominaisuuksia selvittäminen ja kartoittaminen. Tämä tulee varmasti korostumaan, kun sovelluksen kehitystyötä jatketaan. Lisäksi tulevaisuuden digitaalisten ratkaisujen kuten esimerkiksi tekoälyn ja data-analytiikan tutkiminen kriisijohtamisen näkökulmasta voisi olla aiheen kannalta keskeistä.

## Lähteet

### Painetut lähteet

- Airaksinen, T. & Vilkkä, A. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerrus.
- Bernstein, J. 2011. *Manager's Guide to Crisis Management*. Madison: CWL Publishing Enterprises.
- British Standard Institution 2014. *Crisis management - Guidance and good practice*. BSI Standards.
- Coombs, T. 2012. *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*. 3. painos. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Crowe, A. 2012. *Disaster 2.0*. Boca Raton: CRC Press.
- Crowe, A. 2015. *A Futurist's Guide to Emergency Management*. Boca Raton: CRC Press.
- Grandall, W., Parnell, J. & Spillan, J. 2014. *Crisis Management*. 2. painos. Los Angeles: SAGE Publications.
- Griffin, A. 2014. *Crisis, Issues and Reputation Management*. London: Kogan Page.
- Hakala, S. 2009. *Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hakala, S. & Huhtala, H. 2007. *Kriisi ja viestintä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hino, M. 2016. *The Impact of the Earthquake, Tsunami, and Nuclear Radiation on the Manufacturing Industry in the Tohoku Region. Japan After 3/11*. Kentucky: The University Press of Kentucky.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2007. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja Kirjoita*. 15.-16. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Korpiola, L. 2011. *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa*. Helsinki: Infor.
- Leppänen, J. 2006. *Yritysturvallisuus käytännössä*. Helsinki: Talentum.
- Puolustusministeriö. 2011. *Yhteiskunnan turvallisuusstrategia*. Helsinki: Puolustusministeriö.
- Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. 2011. *Kokonaisturvallisuuden sanasto*. Helsinki: Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö SPEK.
- Waddington D. & McSeveny K. 2016. *Terrorism and the Risk Society. Innovative Thinking in Risk, Crisis, and Disaster Management*. New York: Rotledge.

### Sähköiset lähteet

- Insta Group. 2017. Tietoa konsernista. Viitattu 14.9.2017. <https://www.insta.fi/insta-group/tietoa-konsernista.html>

Insta Trust. 2017. Sitman -Situation Manager. Viitattu 16.10.2017. [http://www.jokaisenkyberturva.fi/files/7414/8533/8523/Sitman\\_one\\_pager.pdf](http://www.jokaisenkyberturva.fi/files/7414/8533/8523/Sitman_one_pager.pdf)

Insta Trust. 2017. Palvelut. Viitattu 13.9.2017. <http://www.jokaisenkyberturva.fi/fi/palvelut/>

Suomen Akatemia. 2014. Talvivaaran virhe oli ympäristö- ja vesiosaamisen laiminlyöminen - tiedote. Viitattu 8.11.2017. <http://www.aka.fi/fi/akatemia/media/Tiedotteet1/2014/Talvivaaran-virhe-oli-ymparisto--ja-vesiosaamisen-laiminlyominen/>

World Economic Forum. 2017. The Global Risks Landscape 2017. Viitattu 8.11.2017. <http://reports.weforum.org/global-risks-2017/global-risks-landscape-2017>

### **Julkaisemattomat lähteet**

Energia-alan yrityksen tietoturvallisuuspäällikkö. 2017. Tietoturvallisuuspäällikön anonyymi haastattelu. 13.9.2017. Helsinki.

Kehitysyhteistyöjärjestön turvallisuusjohtaja. 2017. Turvallisuusjohtajan anonyymi haastattelu. 12.9.2017. Helsinki.

Kehitysyhteistyöjärjestön ICT-kehityspäällikkö. 2017. ICT-kehityspäällikön anonyymi haastattelu. 19.6.2017. Helsinki.

Korkeakoulun turvallisuusjohtaja. 2017. Turvallisuusjohtajan anonyymi Skype-haastattelu. 19.6.2017.

Laukkala, H. 2016. Metso Group; Business Continuity Planning. Luento 21.9.2016. Espoo.

Lukkarinen, E-P. 2017. Pelastusylitarkastajan Skype-haastattelu. 28.9.2017. Etelä-Suomen aluehallintovirasto.

Viitasaari, M. 2017. Turvallisuusjohtajan haastattelu. 20.6.2017. UPM Oyj. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Kriisijohtamisen malli (British Standards Institution 2014, 9).....	12
Kuvio 2: Kriisijohtamisen trenditutkimus (Grandall ym. 2014, 29). ....	15
Kuvio 3: Tulkintojen moninkertaisuus (Hirsjärvi ym. 2010, 230). ....	27

## Taulukot

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt .....	29
---	----

## Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön teemahaastattelurunko (Kananen 2014, 78) .....	48
---	----

Liite 1: Opinnäytetyön teemahaastattelurunko (Kananen 2014, 78)

**Teemahaastattelun runko**

Organisaation taustatiedot

---

Organisaation nimi:

Toimiala:

Liikevaihto:

Henkilöstö:

Teemahaastattelun toteutus

---

Ajankohta:

Kesto:

Haastateltava henkilö:

Asema organisaatiossa:

Teemat

---

- 1) Nykyajan kriisit
- 2) Kriisijohtaminen ja -viestintä
- 3) Tilannekuvan muodostaminen
- 4) Kriisien tulevaisuus