



Kauppakeskusten kriisitilanteiden kartoittami- nen

Miika Vartiainen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kauppakeskusten kriisitilanteiden kartoittaminen

Miika Vartiainen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Miika Vartiainen

Kauppakeskusten kriisitilanteiden kartoittaminen

Vuosi 2020 Sivumäärä 55

Yhteiskunnan muuttuva toimintaympäristö asettaa haasteita organisaatioiden turvallisuus toiminnolle. Organisaatioiden tulee kyetä vastaamaan muuttuviin ja haasteellisiin toimintaympäristön muutoksiin erityisesti huolehtimalla organisaation turvallisuudesta ja toiminnan jatkumisesta kaikissa tilanteissa. Organisaation mahdolliset kriisitilanteet ja niissä epäonnistuminen ovat uhkana organisaation turvallisuudelle ja toiminnan jatkumiselle. Turvallisuuspalveluita tarjoava yritys on havainnut toimintaympäristön tuomat haasteet kriisinhallinnan toteuttamisessa ja haluaa kehittää kauppakeskusorganisaatioiden kriisivalmiutta tunnistamalla kohtia, joissa kauppakeskusorganisaatioiden kriisinhallintaa voidaan kehittää. Tämä opinnäytetyön keskittyy kauppakeskusten kriisinhallinnan kehityskohteiden tunnistamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä, jonka menetelmällisinä ratkaisuinä käytettiin kirjallisuuskatsausta sekä teemahaastattelua. Kirjallisuuskatsauksen avulla perehdyttiin aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, joka analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysoitiin teemoittelulla. Teemahaastatteluun osallistui kauppakeskusten, yksityisen turvallisuusalan sekä viranomaisten edustajia. Opinnäytetyön viitekehys pohjautuu alan tieteelliseen kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä aikaisempaan tutkimukseen, jossa kuvataan kriisitilanteen prosessi sisältäen kriisin, kriisijohtamisen, kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän aiheet.

Toteutetun tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kauppakeskusorganisaatiot ovat varautuneet kriisitilanteisiin hyvin suunnitelmien, toimintaohjeiden ja kriisiryhmien avulla. Kriisitilanteessa toimintaa ja viestintää harjoitellaan aktiivisesti, mutta yhteistyötä viranomaisien kanssa voidaan kehittää niin harjoittelussa kuin yleisessä yhteistyön tekemisessä. Kauppakeskukset kokivat tarvitsevansa valmennusta väkivaltatilanteisiin, joka korostui kauppakeskusten edustajien harjoitustoiveissa. Jatkokehitysehdotuksena on yhteistyön parantaminen kauppakeskusorganisaatioiden ja viranomaisten välillä sekä aktiivisen yhteisharjoittelun lisääminen, jotta eri toimijoiden yhteistyötä ja kauppakeskusten kriisinhallinnan valmiuksia voidaan parantaa.

Miika Vartiainen

Mapping Crisis Situations in shopping centres

Year 2020

Pages

55

The changing operating environment of society poses challenges to the security functions of organizations. Organizations must be able to respond to changing and challenging changes in the operating environment, especially by ensuring the safety of the organization and the continuity of operations in all situations. Potential crisis situations in an organization and failure in them are a threat to the security of the organization and the continuation of operations. The commissioner company of this thesis, providing security services, has identified the challenges posed by the operating environment in implementing crisis management and wants to develop the crisis preparedness of shopping centre organizations by identifying points where crisis management in shopping centre organizations can be developed. This thesis focuses on identifying development targets in crisis management in shopping centres.

The thesis was conducted as a research thesis whose methods were a literature review and a theme interview. The literature review covers previous research and literature, which was analysed using data-driven content analysis. The research material was collected with theme interview and analysed by theme categorisation. Representatives of shopping centres, private security industry representatives and authorities participated in the theme interview. The framework of the thesis is based on scientific literature in field, articles and previous research, which describes the process of a crisis, including topics of crisis, leadership in a crisis, crisis management and crisis communication.

Based on the research conducted, it can be stated that shopping centre organizations are well prepared for crisis situations with plans, guidelines and with a crisis team groups. Crisis activities and communication are actively practiced, but co-operation with the authorities can be developed in both training and general co-operation. Shopping centres felt they needed coaching in situations of violence, which was emphasized in the training wishes of the representatives of the shopping centres. The proposal for further development is to improve co-operation between shopping centre organizations and authorities, as well as to increase active joint training in order to improve co-operation between different actors and the crisis management capacity of shopping centres.

Keywords: Crisis, Crisis management, Leadership in a crisis, Shopping centre

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön rajaus ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Keskeiset käsitteet.....	7
2	Teoreettinen viitekehys	8
2.1	Kriisi.....	8
2.2	Kriisijohtaminen.....	11
2.3	Kriisinhallinta	14
2.4	Kriisiviestintä	16
2.5	Aikaisemmat tutkimukset	18
3	Tutkimusmenetelmät	20
3.1	Tiedonhankintamenetelmät	20
3.1.1	Kirjallisuuskatsaus	21
3.1.2	Teemahaastattelu	21
3.2	Analysointimenetelmät.....	23
4	Opinnäytetyöprosessi	25
5	Tulokset	26
5.1	Kauppakeskusten tulokset	27
5.2	Viranomaiset ja yksityisen turvallisuusalan tulokset	34
6	Johtopäätökset	39
6.1	Pohdinta, eettisyys ja luotettavuus	44
6.2	Yhteenveto ja jatkotoimenpide-ehdotukset	46
	Kuviot	52
	Taulukot	52
	Liitteet	53

1 Johdanto

Yhteiskunnan muuttuva toimintaympäristö asettaa haasteita organisaatioiden turvallisuustoiminnoille. Aivan uudella tavalla kriisinhallintaa ja viestintää vaativa, koko maailmaa ravitsuttanut koronavirus, on muuttanut toimintaympäristöä ja tuonut mukanaan uusia haasteita turvallisuustoimintoihin. Tapaus korostaa yhteistyön ja kriisinhallinnan tärkeyttä organisaatioiden ja viranomaisten välillä, jotta kokonaisturvallisuuden taso saadaan pidettyä korkealla tasolla. Organisaatioiden tulee kyetä vastaamaan muuttuviin ja haasteellisiin toimintaympäristön muutoksiin erityisesti huolehtimalla organisaation turvallisuudesta ja toiminnan jatkumisesta kaikissa tilanteissa. Tämä asettaa haasteita organisaation varautumisessa mahdollisiin kriisitilanteisiin ja niistä selviytymiseen parhaan mahdollisen kykynsä mukaan, tarkoituksena minimoida kriisistä aiheutuvat haitat, ylläpitää organisaation toimintaa kriisitilanteessa ja turvata organisaation toiminta kriisitilanteen jälkeen.

Turvallisuuspalveluita tarjoava yritys on havainnut yhteiskunnan muutoksen ja sen mukana tuomat haasteet kriisinhallinnan toteuttamiseen organisaatioissa. Yritys haluaa kehittää kauppakeskusorganisaatioiden kriisivalmiutta ja kriisinhallintaa löytämällä valmennusta tarvitsevat kriittiset toiminnot sekä valmentaa kauppakeskusten johtohenkilöitä, kriisiryhmää ja avainhenkilöitä toimimaan kriisitilanteessa, jotta kauppakeskusorganisaatio pystyy vastaamaan mahdollisiin kriisitilanteisiin parhaan kykynsä mukaan. (Turvallisuuskonsultti X, 2019.)

Tämän opinnäytetyön aiheena oli perehtyä kauppakeskusten kriisitilanteiden kartoittamiseen, tarkoituksena oli selvittää tietoa kauppakeskusorganisaatioiden kriisitilanteita, varautumista kriiseihin ja kriisitilanteiden harjoittelua kauppakeskusorganisaatioilta sekä viranomaisilta ja turvallisuusalan edustajilta. Selvityksen perusteella tavoitteena on tunnistaa kohtia, joissa kauppakeskusorganisaatioiden kriisinhallintaa voidaan kehittää. Lisäksi tutkimuksessa perehdyttiin aikaisempaan tätä tutkimusta sivuvaan livarin (2011) tutkimukseen ”yrityksen kriisi ja sen hallinta”. Aikaisemman tutkimuksen tuloksia verrattiin keskenään tämän tutkimuksen kautta saatujen tietojen kanssa, jotta voitiin muodostaa käsitys kauppakeskusorganisaatioihin kohdistuvista kriisitilanteista.

1.1 Opinnäytetyön rajaus ja tutkimuskysymykset

Organisaatioiden kriisinhallinta aiheena on varsin laaja ja monipuolinen, joten sen rajaaminen on tutkimuksen laajuuden ja työmäärän hallinnan vuoksi tärkeää. Tässä tutkimuksessa organisaation kriisinhallinta rajattiin koskemaan vain Suomessa sijaitsevia yli 5000 h-m² kauppakeskusorganisaatioita, joilla on yhteinen johto ja markkinointi sekä yli 10 liiketilaa sisältäen yhden tai useamman ankkuriyrityksen. Eri toimialat eri maissa voivat kohdata toiminnassaan erilaisia kriisitilanteita, joiden varalle he kokevat tarvitsevansa lisää valmennusta. Ilman

tutkimuksen kohteen rajausta, käsiteltävä aihe olisi ollut liian laaja tarkan ja käyttökelpoisen tutkimustuloksen saamiseksi. Tarkan tutkimustuloksen avulla voidaan yksilöidä ne kauppakeskusorganisaatioiden kriisinhallinnan kehittämisen tarpeet ja tilanteet, joihin turvallisuuspalveluita tarjoava yritys voi lähteä vastaamaan valmentamalla kauppakeskusorganisaatiota näiden tarpeiden ja tilanteiden varalle.

Tällä hetkellä kauppakeskusorganisaatioiden kriisinhallinnan valmentamiseen ei ole käytössä yhtenäistä suunnitelmaa. Kriisinhallinnan valmennusta toteutetaan toimeksiantajan toimesta erilaisten mallien avulla. Opinnäytetyön tutkimuksessa saadut tulokset annetaan työn toimeksiantajan käyttöön, jonka avulla toimeksiantaja voi löytää kauppakeskusorganisaatioiden kriisinhallinnan kehittämisen tarpeet ja luoda kauppakeskusorganisaatioille kriisinhallintaan soveltuvaa valmennuskokonaisuutta perustuen työelämän todellisiin tarpeisiin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset määriteltiin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti, joihin pyritään saamaan vastaus aikaisemman tutkimuksen sekä valittujen tiedonkeruumenetelmien tuloksien vertailun ja analysoinnin avulla.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten kauppakeskukset ovat varautuneet kriisitilanteisiin?
2. Millaisia kriisitilanteisiin johtavia tapahtumia kauppakeskuksessa voi tapahtua ja millaisia kriisitilanteita on hyvä harjoitella?
3. Miten kauppakeskusten kriisinhallintaa ja kriisinhallinnan yhteistyötä eri toimijoiden välillä voidaan parantaa?

1.2 Keskeiset käsitteet

Kauppakeskus: Kauppakeskuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yli 5000 h-m² liikerakennusta, jolla on yhteinen johto ja markkinointi sekä liikkeet avautuvat yhtenäiseen sisätilaan. Kauppakeskus sisältää vähintään yli 10 liikettä sekä yhden tai useamman ankkuriyrityksen, mutta yksittäinen liike ei ole yli 50 % liiketilan kokonaismäärästä. (Suomen kauppakeskusyhdistys 2020a.)

Kriisi: Kriisi on organisaation ennakoimaton poikkeustilanne, joka syntyy toimintaympäristön tai oman toiminnan tapahtumien seurauksena. Toteutuessaan kriisi voi uhata esimerkiksi organisaation toimintaa, uskottavuutta, mainetta tai asiakkaiden luottamusta, jonka seurauksena organisaatiolle voi aiheutua toiminnallista ja taloudellista haittaa. (Lehtonen 2009, 136; Ulmer, Sellnow & Seeger 2011, 7.)

Kriisijohtaminen: Kriisijohtaminen organisaatiossa on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa kriisien varalle jo ennen kriisien tapahtumista, kriisin aikana sekä kriisitilanteen

jälkeen. Kriisijohtamisen avulla pyritään ennakoimaan potentiaalisia riskejä, etsimään signaaleja uusista kriiseistä, suunnitella ja varautua toimintaan kriisitilanteissa sekä kriisin jälkihoitoon. (Seeck 2009, 5.)

Kriisinhallinta: Kriisinhallinnalla ei tarkoiteta tässä tutkimuksessa sotilaallista kriisinhallintaa, vaan organisaatioiden suunniteltua toimintaa ja kykyä tehdä tarkoituksenmukaisia päätöksiä organisaation poikkeustilanteessa. Kriisinhallinnan avulla organisaatio pyrkii minimoimaan kriisitapahtuman aiheuttamia vahinkoja ja menetyksiä. Kriisinhallinta sisältää käsitteenä kriisitilanteisiin liittyvät kriisijohtamisen ja kriisiviestinnän. (Huhtala & Hakala 2007, 13; Lehtonen 2009, 137.)

Kriisiryhmä: Organisaation kriisiryhmä on koottu henkilöistä, joiden ominaisuudet ja kyvyt edesauttavat kriisitilanteen hoitamista. Organisaation kriisiryhmän tarkoituksena on vastata kriisisuunnitelmien tekemisestä, toimeenpanosta ja päivittämisestä sekä kriisitilanteessa vastata kriisinhallinnan vaatimiin asioihin. (Seeck 2009, 35; Crandall, Parnell & Spillan, 108.)

Kriisistrategia: Kutsutaan myös kriisisuunnitelmaksi, joka on organisaation suunnitelma toiminnasta poikkeustilanteissa. Strategia voi sisältää esimerkiksi tarkistuslistoja, ohjeita, vastualueita ja toimintaperiaatteita. (Lehtonen 2009, 137; Skoglund 2004, 44.)

Kriisiviestintä: Kriisiviestinnän avulla organisaatio tiedottaa ja vastaa ennakoimattoman ja yhtäkkisen tapahtuman luomaan voimakkaaseen informaatiotarpeeseen, jonka tavoitteena on minimoida kielteisten tapahtumien vaikutus organisaatiota koskevissa tilanteissa sekä pyrkiä ohjaamaan tilanteessa syntynyt keskustelu organisaation kannalta myönteiseen suuntaan. (Lehtonen 2009, 137; Proakatemian esseepankki 2018.)

2 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettisen viitekehysten rakentamiseen käytettiin alan tieteellistä kirjallisuutta, artikkeleita sekä tämän tutkimuksen aihetta sivuavaa tutkimusta. Teoreettinen viitekehys painottuu pääasiassa kriisinhallinnan, kriisiviestinnän sekä kriisijohtamisen kirjallisuuteen, sillä kirjallisuutta oli monipuolisesti saatavilla. Kirjallisten lähteiden osalta teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään kuvaamaan yleisesti kriisinhallintaa, kriisiviestintää ja kriisijohtamista sekä kuvaamaan toimintamallia tilanteissa.

2.1 Kriisi

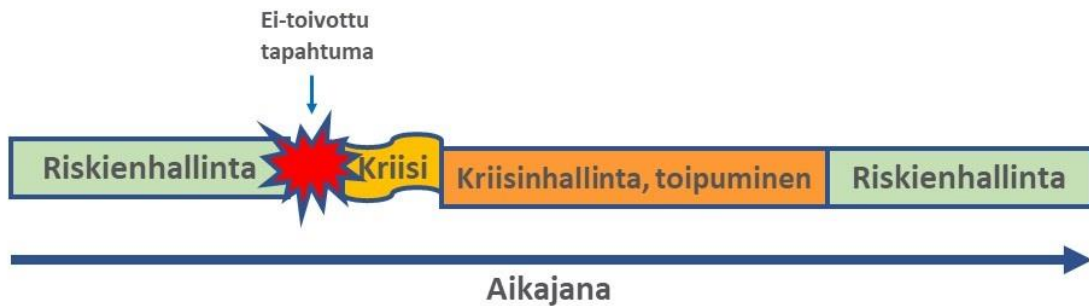
Riskit sisältyvät organisaatioiden liiketoimintaan tietyissä määrin. Organisaatioiden tuleekin varautua riskien aiheuttamiin kriisitilanteisiin huomioiden kriisitilanteiden mahdollisuus toiminnassaan sekä pyrkiä ennalta ehkäisemään kriisitilanteiden syntymistä. Organisaatio pystyy

suojelemaan sen tärkeitä arvoja paremmin varautumalla mahdollisiin kriiseihin ja suunnittelemalla toimintansa kriisitilanteessa. (Skoglund 2004, 9.)

Jokainen organisaatio voi kohdata toiminnassaan kriisitilanteen. Kriisin toteutuessa organisaation henkilökunnalta vaaditaan kriisinhallintakykyä, jotta jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa saadaan rakennettua oikea tilannekuva. Kriisinhallintakyvyn lisäksi kriisitilanteessa tarvitaan johtajuutta ja kriisiviestintää. (Seeck 2009, 5.) Kriisi aiheuttaa organisaatioon muutoksen, joka muuttaa organisaation yksilöitä ja ympäröivää maailmaa verrattuna aikaan ennen kriisiä. (Iivari 2011, 5.)

Kriisit voivat syntyä pitkän ajan saatossa ja ilmentyessään organisaatiossa synnyttää peruuttamattoman vahingon. Kriisi voi syntyä myös yllättävän ja yhtäkkisen tilanteen seurauksena, joiden vahinko tapahtuu heti. Kriisin etenemisnopeus on jaettu hitaasti ja nopeasti eteneviin kriiseihin, joka vaikuttaa organisaation kriisin reaktioon. Vähittäisen ja hitaasti etenevän kriisin tunnistaminen voi olla vaikeaa. (Iivari 2011, 4-6.) Nopeasti etenevä kriisitilanteen aiheuttava uhka tai tapahtuma johtaa kriisin olemassaolon tunnustamiseen organisaation sisällä ja ulkopuolella. Iivari (2011, 7) viittaa Boothin (1993) mainintaan, jossa tunnustaessaan kriisin olemassaolon, organisaation ensireaktio on puolustautuminen. Etenemisnopeuden lisäksi kriisit jaetaan paikallisesti ja globaalisti vaikuttaviin kriiseihin. Paikallisesti vaikuttava tarkoittaa organisaation yksittäisen toimipisteen toiminnan järkkymistä, kun globaalisti vaikuttava kriisi vaikuttaa koko organisaation toimintaan maailmanlaajuisesti. Kriisit jaetaan myös merkityksen mukaan mikro- ja makrokriiseihin. Mikrokriisit vaikuttavat pienen ongelmaryppään tai yhden ongelman kautta, kun makrokriisi sisältää laajemman mittakaavan ja volyymin.

Organisaatioita kohtaavat kriisit voivat olla monialaisia. Kriisit voivat olla ihmisen tahallaan tai tahattomasti aiheuttamia onnettomuuksia, luonnonkatastrofeja tai kielteisiä uutisia. Huono kriisitilanteen hoitaminen voi johtaa organisaation mainekriisiin. (Seeck 2009, 6.) Organisaatio voi kohdata myös kielteisen uutisen, jota ei välttämättä mielletä uhkatekijäksi tai kriisiksi, mutta toteutuessaan voi aiheuttaa kriisitilanteen organisaatioon. (Karhu & Henriksson, 2008, 25; Iivari 2011, 4.) Kriisin syyt ovat jaettu objektiiviseen ja subjektiiviseen luokkiin. Objektiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen uudelleenorganisointi ja ei-toivottu luonnon aiheuttama ilmiö ja subjektiivisia ovat esimerkiksi ihmisen aiheuttamat onnettomuudet. (Iivari 2011, 4-6.)



Kuvio 1: Aikajana organisaation riskienhallinnasta kriisitilanteeseen, kriisistä toipumiseen ja takaisin riskienhallintaan (Iivari 2011, 11.)

Organisaatiota uhkaava kriisitilanne on usein todennäköisyydeltään matala, mutta sen vaikutavuus on suuri, joka toteutuessaan uhkaa organisaation elinkelpoisuutta. Tällaisen kriisin ominaispiirteinä on luonteenomaisten syiden, havaintojen, ratkaisukeinojen epäselvyys sekä uskomus, että päätöksiä on tehtävä nopeasti. Organisaatiota uhkaavan kriisin luonteenkuva aiheuttaa ongelmia kriisitilanteisiin varautumisessa ja suunnittelussa. Crandall ym. (2014, 3) viittaavat Spillan & Crandall (2002) mainintaan, että on vaikea suunnitella tapahtumia, joiden ei koeta olevan välittömiä. Lisäksi organisaation johdon voi olla vaikeaa motivoida suunnittelemaan tapahtumaa, joka ei välttämättä tapahdu. Kriisien luonnetta ja tapahtumapaikkaa ei voida täsmällisesti ennakoida, sillä kriisit ovat erityyppisiä ja niillä on ominaispiirteitä. Kriisitilanteen organisoinnin, tiedonkulun ja viestinnän monet asiat ovat kuitenkin kriisien hoitamisessa usein samanlaisia. (Huhtala & Hakala 2007, 16.)

Organisaation kriisi vaikuttaa myös julkisuuteen ja sisältää uhan ja mahdollisuuden. Organisaation kriisi antaa ihmisille, jotka eivät ole olleet tekemisissä organisaation kanssa mahdollisuuden mielipiteen muodostamiseen. Organisaation kanssa aiemmin tekemisissä olleet ihmiset joutuvat arvioimaan uudelleen mielipidettänsä organisaatiosta. Mielipiteen muodostaminen voi kasvattaa organisaation negatiivista julkisuutta ja vähentää organisaation tukijoita, mutta onnistuessaan organisaatio voi kasvattaa positiivista julkisuutta ja lisätä organisaation tukea kriisitilanteessa. (Lehtonen 2009, 45.) Organisaation tulee huomioida, että media on erityisesti kiinnostunut kielteisistä tapahtumista, sillä ne ovat median kaipaamaa uutismateriaalia (Lehtonen 2009, 47).

Kaikki yllättävät tapahtumat tai onnettomuudet eivät johda kriisiin. Organisaation tulee reagoida ongelmiin ja ryhtyä toimenpiteisiin ongelmien poistamiseksi, jotta estetään ongelman kehittyminen kriisiksi ennen kuin on liian myöhäistä. Kriisintorjuntatoimenpiteet tulee käynnistää, ennen kuin vahinko on jo tapahtunut. Ongelma voi kehittyä kriisiksi, jos organisaatio kieltää tai peittelee tapahtumaa suojellakseen omaa tai organisaationsa mainetta. Tavannomaisiin syy organisaation kielteisen tapahtuman kehittyminen kriisiksi on puutteellinen valmentautuminen poikkeustilanteiden varalle. Organisaation johto voi tehdä vääriä ratkaisuja

piittaamatta kriisistä varoittavasta signaaleista tai organisaation johdolla ei ole valmiuksia kriisitilanteen hoitamiseen. (Lehtonen 2009, 43.)

Ajoissa tehty varautumissuunnittelu sekä yhteen kootut tarvittavat lomakkeet, luonnokset sekä yhteen kootut tärkeät yhteystiedot auttavat kriisiin varautumisessa. Hyvinä käytänteinä kriisiin varautumisessa voidaan pitää myös valmiussuunnitelman päivittämistä vuosittain, vuosittaisilla valmiussuunnitelman toimivuutta sekä tiimin työskentelyä testaavilla harjoituksilla sekä kriisin johtoryhmän kunnollisella kouluttamisella tehtäviinsä. Nopealla vastareagoinnilla organisaatio viestii kontrolloivansa kriisitilannetta ja osoittaa alkaneensa toimimaan aktiivisesti kriisitilanteen korjaamiseksi. (Seeck 2009, 15-17.)

Kriisinhallintasuunnitelma tulee arvioida organisaation johtohenkilöiden toimesta kriisin aikana saadun palautteen perusteella. Tietoa tulee käyttää kehittämään parhaita käytäntöjä vastaavienlaisten kriisitilanteiden varalle sekä oppia tapahtuneesta kriisistä. (Crandall ym. 2014, 232.) Organisaation on tärkeää ottaa opiksi tapahtuneesta kriisistä, jotta organisaation kriisinhallinnan toimenpiteet ovat tehokkaampia seuraavan tapauksen sattuessa. Kriiseistä oppiminen myös edesauttaa estämään tiettyntyyppisten kriisien esiintymistä tulevaisuudessa. (Crandall ym. 2014, 300.)

2.2 Kriisijohtaminen

Organisaation tärkeitä edustajia ovat sen johtajat, joilta organisaatio odottaa ohjeita, inspirointia ja motivointia. Johtajilta odotetaan kyvykkyyttä ratkaista ongelmia ja kääntää kohdatut ongelmat positiiviseksi tulokseksi. Kriisin aikana johtajien rooli muuttuu kriittiseksi, ja he ovat avainasemassa organisaation menestymiselle. Kriisin aikana johtajilta odotetaan näkyvillä olemista organisaation henkilökunnalle, yhteisön jäsenille, median edustajille ja vähentämään kriisistä aiheutunutta sekasortoja vahvistaen järjestystä ja kontrollia. Johtajan tulee auttaa muita ymmärtämään tapahtumia ja selviytymään niistä. (Ulmer ym. 2011, 64.) Organisaation ollessa normaalitilassa johtajien tulee pyrkiä kehittämään positiivista mainetta organisaatiolle, joka luo positiivisen maineen ja hyvän uskottavuuden, jotka ovat avuksi kriisitilanteesta selviytymiseen (Ulmer ym. 2011, 66).

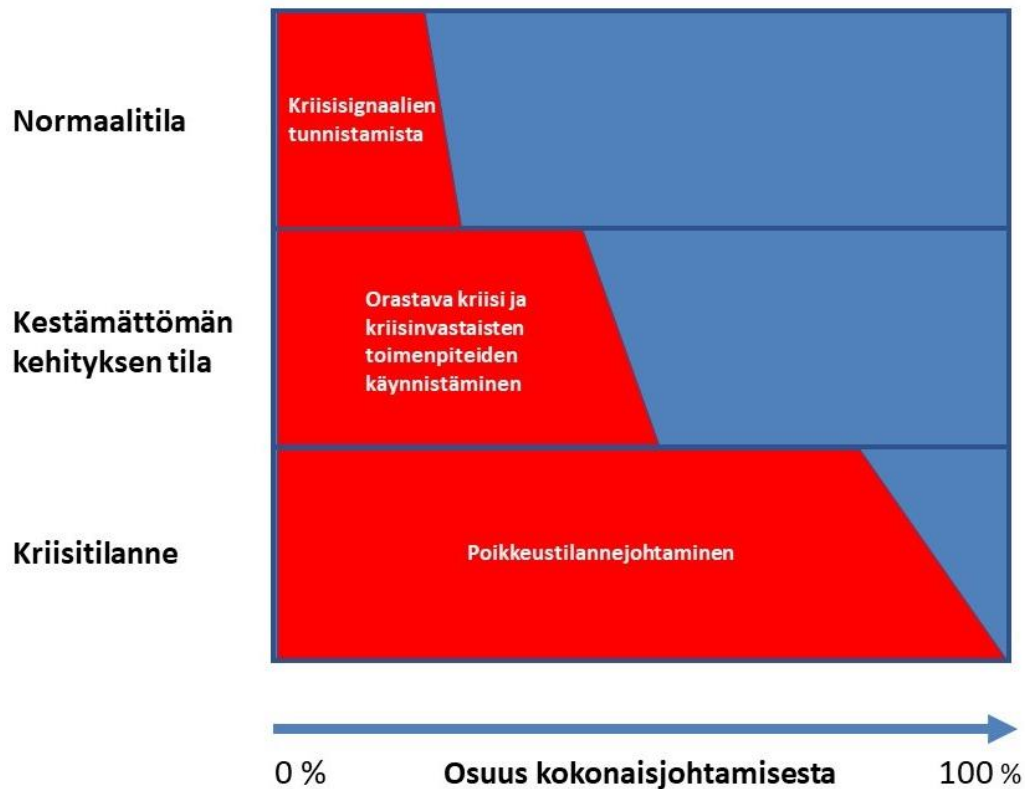
Organisaation kriisi paljastaa organisaation johtamiskulttuurin paremmin kuin mikään muu tilanne (Seeck 2009, 6). Kriisi testaa johtajien kykyjä, päätöksiä on tehtävä kriisitilanteessa nopeasti ja viestinnän tulee olla ammattimaista ja luotettavaa. Nopeiden päätösten tekemiseksi johtajilta edellytetään ymmärrystä kriisinhallinnasta sekä oikean tilannekuvan luomista jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa. (Huhtala & Hakala 2007, 13-15.)

Kriisitilanteiden varalle organisaatiossa tulisi olla ylimmästä johdosta, turvallisuusjohdosta ja organisaation liiketoiminta-alan asiantuntijoista koostuva kriisijohtamisen johtoryhmä. Kriisijohtoryhmän tulee suunnitella, valmistella ja harjoitella kriisitilanteita, johtamis- ja

viestintätaitoja, jotta kriisijohtaminen on todellisessa kriisissä onnistunutta. Kriisijohtamisen harjoittelulla organisaation kriisiryhmä oppii toimimaan kriisitilanteessa saavuttaen strategisen kokonaisturvallisuuden tason. (Mäkinen 2007, 142.)

Kriisijohtaminen ei ala vasta yllättävän kriisin tapahduttua, kriisitilanteessa siirrytään eri toimintavaiheeseen. Kriisejä tapahtuu yllättäen ja hitaasti kehittyen, jotka vaativat kriisijohtamiselta eri lähestymistapoja. Kriisijohtamisen näkökulma kriisien kehittymisestä korostaa kriisijohtamisessa ennakoitua, uusien kriisien signaalien etsimistä, varautumista, suunnittelua, kriisitilanteessa toimimista ja kriisitilanteen jälkihoitoa. Kriisijohtaminen on tällöin suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Tämä vaatii organisaation johdolta ja kriisiryhmän jäseniltä paljon aikaa, tietoa ja ammattitaitoa. (Seeck 2009, 5.)

Kriisijohtamiseen on käytössä yleisesti kolmen vaiheen malli, jossa ensimmäinen vaihe on varautuminen. Varautumisen vaiheessa luodaan kriisisuunnitelma, kriisiviestintäjärjestelmän rakentaminen, kriisiryhmän jäsenten valitseminen ja kouluttaminen sekä kriisitilanteiden harjoitusten suunnittelu ja toteuttaminen. Toisessa vaiheessa kriisitilanteessa otetaan käyttöön suunnitelmat, rakennetaan jatkuvasti tilannekuvaa kriisitilanteesta ja ylläpidetään tilannekuvaa, sekä ollaan vuorovaikutuksessa kriisin osapuolien kanssa. Kolmannessa vaiheessa kriisin jälkeen organisaatio arvioi omaa toimintaansa kriisitilanteesta ja kehittää toimintaansa tulevaisuuden kriisitilanteiden varalle. Kriisijohtamisen malliin on käytössä myös Steve Finkin esittämä neljän vaiheen malli, joka eroaa kolmen vaiheen mallista lisäämällä ensimmäiseksi vaiheeksi ennakoinnin. Ennakointi vaiheessa pyritään tunnistamaan vihjeitä organisaatiota mahdollisesti kohtaavista kriiseistä. Tämä malli perustaa ajatuksensa kriisien yllättävän tapahtuman sijasta kriisien kehittymiseen. Ian Mitroffin kehittämässä viiden vaiheen kriisijohtamisen mallissa edellisen neljän vaiheen mallin lisäksi sisältää aktiivisen uusien varoitussignaalien jatkuvan etsimisen, joka entisestään korostaa organisaation kriisien ennalta ehkäisemistä tärkeänä tehtävänä. Malli korostaa myös aikaisempien mallien oppimista, jossa organisaation tulisi oppia kriisistä organisaatiotason lisäksi myös yksilötasolla. (Seeck 2009, 8.)



Kuvio 2: Organisaation kriisijohtamisen osuus normaali- ja poikkeustilannevaiheissa. (Iivari 2011, 60.)

Hyvän johtamisen tunnusmerkistönä yleisesti pidetään keskusteleavuutta, työryhmien kuunte-
lua sekä päätösvaihtoehtojen esittelyä. Kriisitilanteessa hyvän johtamisen tunnusmerkistö ei
usein täyty, sillä kriisitilanteessa johtajan tulee tehdä päätökset nopeasti, toteuttaa mahdol-
lisesti karkeita ratkaisuja, eikä ratkaisusta välttämättä ehditä keskustelemaan. Tämä koros-
taa etukäteen suunnittelun tärkeyttä ja kriisitilanteiden vastuiden sopimista. Hyvän etukä-
teissuunnittelun avulla kriisijohtajan menetelmät ja päätökset eivät tule yllätyksenä ja saa
organisaation henkilöstön hyväksynnän. (Iivari 2011, 63.)

Toimintaympäristön hyvä tuntemus ja ajantasainen tilannekuva kriisin sisällöstä on kriisijohta-
misen perusta. Ennakoinnin ja kriisijohtamisen tärkein yksittäinen toimenpide on johtajan
kyky tehdä päätöksiä, tarvittaessa nopeastikin. Kriisitilanteessa on välttämätöntä tehdä pää-
töksiä, joka voi vaikuttaa suuntaan tai toiseen. Kriisistä voi kehittyä pitkäaikainen ja nopeasti
organisaatiota tuhoava, jos johto ei kykene tekemään päätöksiä. Myös organisaatiota mahdol-
lisesti kohtaavien pienienkin kriisitilanteiden signaalien tunnistaminen ajoissa on tärkeää,
jotta päätökset tehdään ajoissa ja toimenpiteet ovat oikeanlaiset. (Iivari 2011, 61.) Kriisijoh-
tajan kyky kertoa tilanteen vakavuus avoimesti organisaation henkilökunnalle sekä

toimenpiteisiin ryhtyminen ilman varmuutta oikeista ratkaisuista ovat hyviä kriisijohtajien kykyjä (Mäkinen 2007, 140-141).

2.3 Kriisinhallinta

Organisaation kriisinhallinnan tärkein tavoite on organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaaminen (Huhtala & Hakala 2007, 19). Kriisinhallinnan avulla organisaatio pyrkii ennaltaehkäisemään kriisitilanteiden syntyminen tai johtaa kriisitilannetta käyttämällä kriisiä torjuvia menetelmiä ja muotoja, joita organisaatiossa konkreettisesti sovelletaan. Jotta organisaatio pystyy ennaltaehkäisemään kriisitilanteiden syntymistä, tulee organisaation käyttää ennakoivaa ja systemaattista lähestymistapaa analysoidessaan ja ratkaistessaan esiin tulevia ongelmia. (Iivari 2011, 60.)

Hyvä kriisinhallinta edellyttää organisaatiolta kriisivalmiutta. Organisaation kriisivalmius merkitsee sitä, että se pystyy näkemään ennakoitavissa olevan uhkaavan vaaratilanteen, pystyy tekemään kriittisessä tilanteessa sellaisia ratkaisuja, joilla vältetään suuret taloudelliset menetykset, turvataan organisaation maine ja luottamus tuotteisiin sekä suojataan ihmiset mahdolliselta haitalta ja vahingolta (Lehtonen 2009, 98.)

Nopeus, avoimuus, rehellisyys ja myötätunto ovat keskeisimmät edellytykset kriisitilanteiden onnistuneelle hoitamiseksi. Hyvin ja ammattimaisesti hoidetut kriisitilanteet voivat parhaimmillaan lisätä sidosryhmien luottamusta yritykseen. Huonosti hoidetusta kriisistä voi seurata negatiivista julkisuutta, tuoton pienenemistä, kalliita oikeuskäsittelyjä, markkinaosuuden vähentymistä ja vaikeuksia rekrytoida ammattitaitoisia henkilöstöä. (Tuominen 2013, 170.)

Organisaation kriisitoiminnan suunnittelu, varautuminen ja harjoittelu tulee olla osa organisaation normaaliajan toimintaa kyetäkseen onnistumaan kriisitilanteen hoitamisessa. Kriisitilanteessa toimintojen ajattelu ja kokeilu johtaa todennäköisemmin kriisitilanteen hoitamisen epäonnistumiseen. (Seeck 2009, 16.) Organisaatio ei selviä kriisitilanteesta yksistään ohjeellisten suuntaviivojen tai toimintaperiaatteiden avulla, jos muut toimintaedellytykset puuttuvat. Kriisinhallinta vaatii organisaatiolta erityistä kompetenssia, jotta organisaatioilla on kyky käsitellä kriisiä. (Skoglund 2004, 15.)

Organisaation tulee tunnistaa liiketoimintansa riskit ja selvittää mitä organisaatiossa voi tapahtua. Organisaatiossa mahdollisesti tapahtuvia kriisitilanteita tunnistessa tulee ottaa huomioon sen eroavaisuus riskien arvioinnissa käytettävään todennäköisyysolettamukseen. Kriisinhallinnan ajatuksen tulee pohjautua todennäköisyysolettamuksen sijasta selvittämään mitä voi sattua kaikkein pahimmassa tapauksessa. Varautuminen pahimmassa tapauksessa ilmentyy kriisitilanteisiin auttaa yritystä selviytymään lievemmistä kriisitilanteista. (Skoglund 2004, 20-21.) Kun kriisiin johtavat tapahtumat on tunnistettu, ne jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin uhkiin sekä niiden tapahtumien seuraukset analysoidaan organisaation heikkouksien

löytämiseksi. Analysoinnista syntyvän raportin avulla voidaan löytää organisaation kriisinhallinnasta kehitettäviä kohtia, kuten kriisiryhmän avainhenkilöiden ominaisuuksissa. (Skoglund 2004, 25-26.)

Mahdollisten kriisitilanteiden ja organisaation heikkouksien jälkeen kriisiryhmä lähtee luomaan organisaatiolle kriisistrategiaa. Kriisistrategian suunnittelussa organisaation kriisiryhmä keskittyy mahdollisuuksien mukaan estämään kriisitilanteiden syntyminen sekä lieventämään kriisien vaikutusta, jos kriisitilanteiden estäminen ei ole mahdollista. Kriisiryhmän tulee jatkuvasti arvioida organisaatioon kohdistuvia kriisitilanteita ja olla kriisitilanteessa valmis estämään kriisitilanteen syntyminen sekä toimimaan kriisitilanteessa. Kriisiryhmän vastuulla on tuottaa kriisitilanteisiin suunnitelmat, joka sisältää ohjeistuksen kriisitilanteen hallitsemiseksi. (Crandall ym. 2014, 13.) Kriisiryhmään kuuluu etukäteen nimetyt henkilöt, joiden ominaisuudet tai osaaminen auttavat kriisin hallintaan saamisessa. Kriisistrategian tulee olla helposti ymmärrettävää ja hyödyllistä, eikä sen käyttäjien tulisi joutua tulkitsemaan kriisistrategian sisältöä tai asiansyhteyksien tarkoitusta. Jotta kriisistrategiaa voidaan juurruttaa osaksi organisaatiota, tulee strategian olemassaolosta, sisällöstä ja tavoitteista tiedottaa organisaatiossa. Organisaation kriisistrategian lisäksi tarvitaan koulutusta koko organisaation tasolla. Koulutuksessa ja oppimisessa tulee huomioida koko organisaation kriisinkestävyys. Kriisiryhmän harjoittelun ja koulutuksen lisäksi organisaation johtoryhmän kouluttamisessa tulisi keskittyä lisäämään tietoa mediasta, ympäristön reaktioista sekä mitä heiltä kriisitilanteissa saatetaan odottaa. (Skoglund 2004, 42-45.)

Organisaation ensimmäinen reaktio vastata kriisitilanteeseen on koota ennalta perustettu kriisiryhmä, joka hoitaa kriisitilannetta ennakkoon laadun kriisinhallintasuunnitelman mukaisesti (Crandall ym. 2014, 171). Kriisitilanteeseen tulee reagoida nopeasti, johdonmukaisesti ja paikkansa pitävästi. Nopealla vastareagoinnilla kriisitilanteeseen osoitetaan organisaation alkaneen toimimaan aktiivisesti tilanteen korjaamiseksi sekä kontrolloivansa kriisitilannetta. Kriisitilanteen asianomaiset haluavat tietoa siitä, mitä on tapahtunut, miten tapahtuma vaikuttaa heihin ja miten heidän on mahdollista suojautua mahdollisilta vahingoilta. Yleisölle välitettävän tiedon tapahtumasta tulee olla myös totuudenmukaista, mutta epäselvät tilanteet ja aikapaineet voivat johtaa puutteellisten tai virheellisten tietojen kertomiseen. Kriisinhallinnan kannalta virheellisten ja ristiriitaisten tietojen kertominen näyttää organisaation viestinnän kielteisenä ja epäjohdonmukaisena. Kriisinhallintaryhmän tulee pyrkiä puhumaan tilanteesta yhdellä äänellä, jotta yleisölle syntyy vaikutelma viestinnän yhdenmukaisuudesta. (Seeck 2009, 15-16.) Kriisinhallinnan avulla organisaation pyrkimyksenä on ratkaista organisaatioon kohdistuva kriisitilanne sekä jatkaa organisaation toimintaa niin pian kuin mahdollista (Crandall ym. 2014, 13).

Organisaation on tärkeä analysoida toimintansa kriisitilanteen jälkeen, jotta tilanteesta voidaan oppia. Jotta motivaatio kriisitilanteen läpikäymiseen ja oppimiseen on hyvä, ei tilanteen

läpikäymisen kanssa tule odottaa liian kauan. Kriisitilanteesta oppimisen kannalta organisaation tulee kysyä itseltään, mitä se voi tulevaisuudessa tehdä estääkseen kriisiä toistumasta ja jos organisaatio kohtaa samanlaisen kriisiin, mitä se voi tehdä pehmentääkseen sen vaikutusta. Organisaation analysoidessa toimintaansa se voi havaita prosessit, jossa se on toiminut hyvin ja missä heikommin. Kriisitilanteesta oppinut organisaatio pystyy oppimansa perusteella tarvittaessa muuttamaan menettelyjään ja toimintatapojaan sekä soveltamaan uutta tietoa tuleviin kriisitilanteisiin, kun kriisitilanteesta oppimaton toistaa tulevaisuudessa samat virheet samanlaisessa kriisitilanteessa. (Crandall ym. 2014, 14.)

2.4 Kriisiviestintä

Organisaation kriisitilanteessa johdolta vaaditaan hyvän kriisinhallinnan ja johtamistaitojen lisäksi hyvää viestinnän hallitsemista. Kriisiviestintä on tärkeä osa kriisinhallintaa, eikä sitä tule pitää erillisenä toimintona kriisitilanteessa. Kriisiviestinnän avulla kriisitilanteessa luodaan eri toimijoiden välille kohtaamistilanne vuorovaikutukselle, jossa mahdollistetaan kriisin osapuolien välinen vuorovaikutus eri viestintäkanavia käyttäen. Organisaatiolla on tärkeä rooli kriisiviestinnässä, sillä poikkeustilanteessa tiedontarve kasvaa normaalitilaan verrattuna. (Iivari 2011, 45.)

Organisaation kriisitilanne aiheuttaa paineita organisaation kriisinhallinnasta vastaaville henkilöille, sillä organisaation tulee reagoida kriisitilanteeseen nopeasti, johdonmukaisesti ja paikkansapitävästi. Tämä asettaa viestinnälle suuret vaatimukset, miten viesti tapahtumasta välitetään yleisölle lyhyessä ajassa mahdollisimman totuudenmukaisesti. (Seeck 2009, 14-15.) Yleisölle välitettävien tietojen tulee olla totuudenmukaisia ja riittäviä, jotta yleisö pystyy rakentamaan tilanteesta oikeanlaisen mielikuvan (Karhu & Henriksson, 2008, 27).

Kriisiviestinnän yksi tärkeä tavoite on pystyä reagoimaan kriisitilanteeseen pitämällä kriisiviestinnässä aloite omissa käsissä. Viestinnässä tulee tällöin pyrkiä kertomaan asiasta ennen kuin se on tulossa julkisuuteen, jotta julkisuudessa olevan kriisiuutisen sävyyn voidaan vaikuttaa. (Karhu & Henriksson, 2008, 48.) Kriisiviestinnän tärkeinä ja keskeisinä tavoitteina jokaisessa organisaatiossa on organisaation maineen suojeleminen, palautuminen ja toiminnan jatkuminen kriisitilanteen jälkeen (Huhtala & Hakala 2007, 19).

Organisaation kriisiviestinnällä on merkittävä rooli kriisin realisoituessa. Viestinnän ja tiedottamisen avulla organisaatio pyrkii välttämään menetettyä mainetta ja luottamusta kriisiprosessissa ja luomaan luottamusta ja vahvistamaan organisaation positiivisia mielikuvia. (Tuomi 2013, 168.) Organisaation kriisiviestinnän tuleekin kohdistua ihmisten olettamuksiin tilanteista poistaakseen kriisistä mahdollisesti syntyviä negatiivisia olettamuksia ja hälventää kriisistä mahdollisesti syntyviä pelkotiloja (Karhu & Henriksson, 2008, 69).

Organisaation tulee huolehtia riittävästä voimavaroista kriisiviestinnän ulkoisesta hoitamisesta kriisin akuutissa vaiheessa. Kriisiviestinnässä tulee huomioida se, ketä varten tiedotetaan ja muotoilla tiedotus valitun kohdeyleisön mukaan. Medialle tai kansalaisille tiedottamista ei voida välttämättä toteuttaa samalla tavalla. Medialle tiedottaessa on myös hyvä kertoa lisätietoja tai haastatteluja antavien henkilöiden yhteystiedot. Aktiivisella tiedottamisella vaikutetaan kriisinhallinnan onnistumiseen ja vältytään ylimääräisiltä yksittäisiltä kyselytulvilta. Tiedottamisessa on tehokasta vastata tyhjentävästi kuin antaa vastauksia jokaiselle yksittäiselle kysyjälle. Puutteellinen tiedottaminen tai tiedottamatta jättäminen voi johtaa kriisin lisäksi viestintäkriisiin. (Huhtala & Hakala 2007, 161.)

Kriisiviestintä voi johtaa viestintäkriisiin ja asettaa kriisiprosessin negatiiviseen tilaan, jos organisaatio salailee tai peittelee tapahtumaa, valehtelee, vähättelee vahinkoa, kieltää vastuunsa tai todistelee syyttömyyttään. Myös määräyksiin ja lakeihin perustuvien ohjeiden noudattamiseen vetoaminen, kun teko on yleisen oikeustajun vastainen voi johtaa viestintäkriisiin tai negatiivisuuteen. (Lehtonen 2009, 99.)

Kriisiviestinnästä on tullut nopealiikkeistä ja poliittista uuden teknologian, median huomion ja kansalaisten vaatimusten myötä (Huhtala & Hakala 2007, 15). Media on erityisen kiinnostunut kielteisistä tapahtumista, ja ne ovat medialle arvokasta uutismateriaalia. Media pystyy kiinnittämään yleisön huomion aiheeseen ja saamaan yleisön kokemaan aiheen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Organisaation tulee huomioida, että kriisitilanne voi olla nopeasti yleisön huomion keskipisteenä. (Lehtonen 2009, 47.)

Kriisiviestinnässä tulee huomioida internetin tuoma muutos, jossa tieto on nopeasti saatavilla ja uutisten viive on kadonnut kokonaan. Internet mahdollistaa myös tietojen säilymisen pitkään, jossa organisaatioiden virheet ja negatiivinen julkisuus voi olla pitkään esillä. Organisaation kriisiviestintä kilpailee Internetin vaihtoehtoisten viestintäkanavien kanssa. Vaihtoehtoiset viestintäkanavat voivat tarjota yleisölle vaihtoehtoisia totuuksia, joiden perusteella yleisö voi luoda omia tulkintoja tilanteesta. (Lehtonen 2009, 115-116.) Organisaation tulee pyrkiä osallistumaan aktiivisesti internetissä oleviin keskusteluihin ja oikaista väärät tiedot välttääkseen negatiivisen maineen (Lehtonen 2009, 119).

Organisaation varautuessa kriisitilanteisiin tulee varmistua kriisiviestinnän ohjeiden ja suunnitelmien ajantasaisuudella. Organisaation henkilökuntaa tulee kouluttaa sekä kriisitilanteita ja viestintää harjoitella säännöllisesti, jotta toiminta kriisitilanteessa on sujuvaa ja oikeat toimintamallit on sisäistetty ja opittu. Kriisitilanteessa ennalta laaditut ohjeet ja suunnitelmat otetaan käyttöön, tehdään suunnitelma kriisitilanteen hoitamisesta ja organisoidaan kriisiviestintä ja tiedonkulku. Tietoa tulee jakaa sisäisesti ja ulkoisesti, sekä varautua viestimään mahdollisesti myös muilla kielillä. Organisaation kriisiviestintää tulee seurata ja korjata mahdolliset väärät tiedot välittömästi. Kriisin jälkeen organisaation tulee arvioida toimintaansa ja

viestintäänsä kriisitilanteesta kokoamansa materiaalin avulla. Arviointia olisi hyvä toteuttaa itsearviointin lisäksi vertais- ja ulkopuolisella arvioinnilla. (Huhtala & Hakala 2007, 169-171.)

Organisaatio voi kohdata erilaisia kriisitilanteita, joista ei selviä vain hyvällä ohjeistuksella ja suunnittelulla. Ohjeistuksien ja suunnittelun lisäksi kriisiviestintää tulee harjoitella erilaisissa ja totuudenmukaisissa poikkeustilanneharjoituksissa. (Iivari 2011, 45.) Harjoittelun avulla organisaation laatimat ohjeistuksien, suunnitelmien ja toimintatapojen ajantasaisuus saadaan testattua määrääjain käytännön harjoittelussa (Huhtala & Hakala 2007, 161). Organisaation valmistautuminen kriisitilanteisiin voidaan sanoa olevan hyvällä mallilla, kun organisaation avainhenkilöt on valmennettu toimimaan ohjeiden ja suunnitelmien mukaan (Karhu & Henriksen, 2008, 44).

2.5 Aikaisemmat tutkimukset

Kriisinhallintaan liittyviä tutkimuksia on toteutettu vuosien aikana useita, suurimman osan keskittyessä sotilaalliseen kriisinhallintaan. Nykyinen mediayhteiskunta, jossa sosiaalisen median käyttö on kasvanut ja tullut osaksi arkea, on saanut tutkijat kiinnostumaan kriisiviestinnästä. Kriisiviestinnän tutkimukset ovat selkeästi edustettuna organisaatiosta ja kriisistä puhuttaessa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään vain Suomessa toteutettuja yritysten ja kauppa-keskusten kriisinhallintaan ja kriisiviestintään liittyviä tutkimuksia. Keskittymällä Suomessa toteutettuihin tutkimuksiin, eivät maantieteelliset tekijät vaikuta toteutettavan tutkimuksen tuloksiin.

Aikaisempia tutkimuksia etsittiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetyötietokanta Theseuksesta sekä Google scholarin tietokannasta. Hakusanalla ”kauppakeskus kriisinhallinta” ei löytynyt Theseus tietokannasta tutkimuksen aihetta sivuaavaa tutkimusta. Google scholarin tietokannasta löytyi Sallisen (2010) toteuttama tutkimus sidosryhmien huomioimisesta kriisinhallinnasta yksittäisessä kauppakeskuksessa. Tutkimus oli keskittynyt yksittäiseen kauppakeskukseen, eikä sitä ollut tiivistelmää lukuun ottamatta julkisesti saatavilla, minkä takia sen tuloksia ei voida hyödyntää tässä tutkimuksessa. Hakusanalla ”organisaatio kriisinhallinta” Theseuksen tietokannasta löytyneet organisaatioiden kriisinhallintaan liittyvät tutkimukset keskittyvät eri toimialaan sekä tietokannasta löytyneet kriisiviestinnän tutkimukset olivat kriisiviestinnän kehittämistä ja toteuttamista tietyssä organisaatiossa tai sosiaalisen median ympäristössä. Google scholarin tietokannasta löytyivät vastaavat tutkimukset, sekä yksi tätä tutkimusta sivuava tutkimus, Iivari (2011) yrityksen kriisi ja sen hallinta. Vaikka tutkimuksessa pohditaan asioita myös matkailuyrityksen näkökulmasta, käsitellään siinä kriisiin liittyviä asioita myös yleisellä tasolla.

Iivarin (2011) yrityksen kriisi ja sen hallinta tutkimuksessa on pohdittu kokonaisvaltaisesti yrityksen kriisiä ja sen hallintaa. Tutkimuksen mukaan yrityksen johdolta vaaditaan hyviä johtamistaitoja, kriisinhallintakykyä sekä kriisiviestinnän hallitsemista toimiakseen kriisitilanteissa.

(livari 2011, 45.) Kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän merkitys on ymmärretty suurimmassa osassa yrityksiä, mutta prosessien suunnittelu ja harjoittelu jäävät yrityksiltä toteuttamatta. Kriisin tapahtuessa siitä voidaan oppia, mutta useat kriisin kohdanneet yritykset eivät opi kohdatusta kriisitilanteesta mitään. Koska kriisitilanteet voivat olla erilaisia luonteeltaan, livari viittaa tutkimukseensa Jääskeläisen (2010) kommenttiin, ettei seuraavalla kerralla välttämättä voida toimia samalla tavalla kuin aikaisemmassa kriisitilanteessa. (livari 2011, 40.) Tutkimuksessa painotetaan tilanteisiin varautumisen ja erityisesti harjoittelun tärkeyttä, jotta henkilökunta osaa toimia kriisitilanteessa sen edellyttämällä tavalla. Harjoittelussa tulee erityisesti huomioida yrityksen toimialan yleisimmät kriisitilanteet, jotka tulisi harjoitella lävitse. (livari 2011, 64.) Kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän varautuminen ja harjoittelu on sitä parempaa, mitä enemmän erilaisia poikkeustilanteita on mietittyä, kirjattuna ja harjoiteltuna (livari 2011, 45).

livarin (2011, 7) tutkimuksessa on luokiteltu tyypilliset organisaatioiden kriisien aiheuttajat seuraavasti:

1. Onnettomuudet, jotka ovat yritysten kriisinhallinnassa yllättäviä, yhtäkkiä ja nopeasti kehittyviä, kuten tulipalot, päästöt, räjähdykset, henkilövahingot tai luonnonmullistukset, jotka aiheuttavat uhkaa ympäristölle, henkilöstölle ja asiakkaille sekä vaikeuttavat palveluiden tuottamista merkittävästi.
2. Väkivallanteot, jotka kohdistuvat yritykseen, toimitiloihin, toimintaan, henkilöstöön tai asiakkaisiin, joiden tarkoituksena on vahingoittaa toimitiloja ja/tai henkilöitä. Tällaisia kriisejä ovat esimerkiksi ryöstö, kiristys, pommiuhka, tunkeutuminen, tietomurrot ja sabotaasi.
3. Henkilöstökriisit, jotka voivat kehittyä huonosta organisaation johtamiskulttuurista, syrjinnästä, irtisanomisista ja/tai irtisanoutumisista, työhyvinvoinnin ja työsuojelun ongelmista tai lakoista.
4. Talouskriisit, jotka voivat aiheutua kilpailutilanteen muutoksista, virheellisistä bisnesstrategioista, raaka-ainepulasta, tuotanto- ja toimituskatkoksista tai tuotteiden/palveluiden huonosta laadusta.
5. Toimialakriisit, jotka voivat johtua toimialaan kohdistuvasta boikotista, toimialan sisäisistä laiminlyönneistä, onnettomuuksista tai eläin- ja ympäristösuojeluliikkeiden toiminnasta.
6. Mainekriisi, joka kehittyy taitamattomasta viestinnästä tai virheellisistä huhuista ja uutisista, salailusyytöksistä tai muuten harkitsemattomista lausunnoista.

3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimukseen käytetyt menetelmät valittiin tukemaan tutkimuksesta tavoiteltavan tiedon keräämistä ja tiedon analysointia. Tutkimus aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jossa perehdyttiin aikaisempiin tutkimuksiin sekä tutkimuksen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimukseen lähdettiin luomaan tietoperustaa kirjallisuuskatsauksen avulla kerätyllä tutkimuksella, sekä tutkimukseen liittyvällä kirjallisuudella. Tietoperustan rakentamisen jälkeen luotiin teemahaastatteluihin kysymyksiä teemoittain tietoperustaa apuna käyttäen. Teemahaastattelun avulla saatuja tietoja kauppakeskusten henkilöstöltä ja viranomaisilta vertailtiin keskenään löytääkseen mahdollisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kriisitilanteiden, kriisitilanteiden harjoittelun ja yhteistyön kehittämisen näkemyksissä ja kokemuksissa. Tutkimusmenetelmien analysointiin käytettiin laadullisia menetelmiä, kuten kirjallisuuskatsaukseen sisällönlähtöistä analysointia sekä teemahaastattelun jakamista teemoihin analysointia varten. Tutkimustuloksia ja tietoperustaa käytettiin analysointiin, jonka avulla voitiin vastata tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön prosessin jokaiseen vaiheeseen soveltuvat yleiset rehellisyyden periaatteet, kuten lähdekritiikki, tiedon luotettavuus ja soveltuvuus toteutettavaan tutkimukseen. Eturistiriititilanteissa tutkijan tulee muistaa rehellisyys ja tulosten pohjalta tulevien todisteiden olevan tärkeämpiä kuin minkään tahon hyöty tai odotukset tutkimuksen tuloksista. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020a.) Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa parhaiten hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Hyvissä tieteellisissä käytännöissä noudatetaan eettisiä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä. Lisäksi tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. (Kuula 2011, 34-35.)

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena opinnäytetyönä. Tutkimuksellisen opinnäytetyön ominaispiirteinä on mittauksien, kyselyjen ja haastatteluiden avulla etsiä vastauksia työelämän ongelmiin. Tutkimuksellinen opinnäytetyö voi olla asioiden kartoittamista, tutkimista, työelämän käytäntöjen parantamista kehittämisideoilla tai uuden toimintamallin kehittämistä. (Lapin ammattikorkeakoulu 2020.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa ja etsiä vastauksia työelämän ongelmaan kehittääkseen työelämän toimintaa.

3.1 Tiedonhankintamenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa ihmisten omasta koetusta todellisuudesta. Tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan muodostaa ihmisten kokemusten ja käsitysten perusteella tulkintoja. Tutkimuksessa muodostuneiden tulkin-tojen avulla luodaan tietoa, ohjeita, kuvauksia, ja toimintamalleja tutkittavasta asiasta.

(Vilkkä 2015, 118-120.) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tutkimuksen tiedon keräämisen menetelmänä, valitaan tutkittava kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti sekä suositaan tutkittavan äänen esille tuovia metodeja, kuten teemahaastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda tietoa tutkittavasta asiasta, joten laadullinen tutkimustapa soveltuu käytettäväksi tässä tutkimuksessa.

Laadullinen tutkimus on yhdenlainen tapa tutkia asiaa, eikä se ole rajoitettu vain tiettyihin tieteenaloihin. Se voi sisältää useita eri lähestymistapoja sekä aineistonkeruumenetelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2020a.) Tutkimuksen tiedonhankinta menetelmiksi valittiin kirjallisuuskatsaus sekä teemahaastattelu. Valitut tiedonkeruun menetelmät tukevat tiedon kokonaisvaltaista hankintaa sekä ihmisten suosimista tiedonkeruun menetelmänä tuoden heidän äänensä esille tutkimuksessa. Tutkimuksen teemahaastattelujen avulla tehdään tulkin-toja asioista, joiden avulla voidaan luoda uutta tietoa tutkittavasta asiasta.

3.1.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään omaan aiheeseensa tai tutkimusongelman kannalta aikaisempaan keskeisiin julkaisuihin, kuten tieteelliseen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Aikaisempi tutkimus toimii uuden tutkimuksen suuntaviivana ja auttaa tutkijaa luomaan oman näkökulman tutkittavaan aiheeseen. (Koppa 2019.) Kirjallisuuskatsauksen aineiston keräämisen tulee tapahtua harkitusti ja huolellisesti, jotta sen avulla voidaan osoittaa miten ja mistä näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä on tutkittu, onko aikaisempiin tutkimusalueisiin jäänyt aukkoja sekä mihin suuntaan uuden tutkimuksen kanssa tulisi suunnata. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkija osoittaa perehtyneensä aihealueeseen ja luo tutkimukselle teoreettisen perustan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 13; Hirsjärvi ym. 2013, 121.)

Kirjallisuuskatsauksella perehdyttiin tutkimuksen kannalta olennaisiin aikaisempiin julkaisuihin, artikkeleihin, kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. Aiempien tutkimusten osalta perehdyttiin kirjallisuuskatsauksella löydettyyn tutkimukseen, jonka avulla selvitettiin suuntaa toteutettavalle tutkimukselle sekä etsittiin vertailukelpoisia tuloksia. Kirjallisuuskatsausta käytettiin myös apuna teoreettisen viitekehyksen luomiseen perehtymällä ja keräämällä yhteen olemassa olevaa tietoa organisaation kriisinhallinnasta.

3.1.2 Teemahaastattelu

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä usealla tavalla laadullisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus suosii ihmisten käyttämistä tiedonkeruun menetelmänä ja usein tiedon tutkimusaineiston keräämiseen muotona käytetään haastatteluja. Näin ihmisten elämän kokemukset saadaan kerättyä materiaaliksi tutkimukseen. (Vilkkä 2015, 122.) Laadullisessa tutkimuksessa

tutkimusaineistosta tulee kerätä ensisijaisesti aineiston laadullisuutta ajatellen, ei aineiston kappalemääränä (Vilkkä 2015, 129).

Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu ovat tutkimusmuotoja laadullista tutkimusta toteutettaessa. Haastattelut suoritetaan yleisesti yksilöhaastatteluna, mutta tutkimuksen tavoitteiden mukaan voidaan haastattelut toteuttaa pari- tai ryhmähaastatteluna. (Vilkkä 2015, 123.)

Haastattelun muodoista yleisemmin käytetään teemahaastattelua, jota kutsutaan myös puolisturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa käsiteltävät keskeiset aiheet ja teemat poimitaan tutkimusongelmasta. Käsiteltävien aiheiden ja teemojen vastausten avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2015, 124.) Teemahaastattelussa ominaispiirteenä on, että haastattelun teemat on päätetty ennakkoon eikä tutkimushaastatteluissa esitetyillä kysymysten järjestyksillä ole merkitystä. Teemat voidaan käsitellä haastatteluun vastaavan kannalta luontevassa järjestyksessä, jotta vastaaja saa annettua kaikkiin teemoihin oman tulkintansa asioista. Teemahaastattelussa käytettävät aihepiirit ja teemat ovat kuitenkin kaikille vastaajille samat. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208.) Hyvän haastattelurungon avulla haastatteluaineisto on laadukasta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 184). Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämisen päämenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jossa haastatellaan kauppakeskusorganisaatioiden asiantuntijoita, valtion eri toimialoilla toimivia viranomaisia sekä yksityisen turvallisuusalan edustajia. Haastatteluun valittiin laajasti eri toimialoilla toimivia henkilöitä, jotta tutkittavasta aineistosta saadaan laaja ja monipuolinen.

Asiantuntijoita haastatellessa tulee ensimmäisenä määrittää olennainen asiantuntijuus ja asiantuntijatahot oman tutkimuksen kannalta. Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori (2017, 215) viittaavat (Meuser & Nagel 2009, 18; Bogner ym. 2009, 49) teoksiin, joissa jokaisesta voidaan puhua oman elämänsä asiantuntijana laajan määritelmän mukaan, mutta tällöin käsite asiantuntija menettää arvonsa eikä asiantuntijuutta voida erotella. Asiantuntijuudesta ei voida puhua henkilön pysyvänä ominaisuutena tai kyynä, vaan se määräytyy esimerkiksi institutionaalisen aseman tai ammattiperusteisesti. Asiantuntijuus voidaan määritellä yleisesti olevan henkilö, jolla on erityistä tietämystä tietyistä asiasta, jota on harvoilla tai ei kenelläkään muulla. Asiantuntijoita haastatellaan heillä oletettavasti olevasta erityisestä tiedoista ja taidoista liittyen tutkittavaan aiheeseen. (Hyvärinen ym. 2017, 214-218.)

Teemahaastattelu soveltuu hyvin silloin kun tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin, tämän takia tutkijan tulee usein hankkia taustatietoja haastateltavista. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020b). Opinnäytetyön teemahaastatteluun osallistuneiden henkilöiden taustatietoja tutkittiin ennen haastattelupyyntöjä, varmistaakseni heiltä saatavan tiedon olevan relevanttia tutkimuksen kannalta. Opinnäytetyön haastatteluun valikoidut henkilöt pohdittiin yhteistyössä

toimeksiantajan kanssa, jotta tutkimusaineistosta saadaan mahdollisimman monipuolinen heillä aiheesta oletettavasti olevan tiedon avulla.

Tutkimushaastatteluiden keräämisessä voi ilmentyä ongelmia. Haastattelutilanteessa tutkija esittää haastateltavalle joukon kysymyksiä, ollen tekemisissä sanojen ja niiden merkitysten kanssa. Tutkimusaineistoa kerätessä tutkijan tulee olla huolellinen sanojen ja niiden merkitysten kanssa, jotta välttyään molemmiin puolisilta tulkinta ongelmilta. Tämän takia tutkijan tulee kiinnittää huomiota kysymysten esitystapaan ja järjestykseen, vaikka teemahaastattelussa kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä. Teemahaastattelussa haastattelijaa voi tarvittaessa varmistua kysymällä haastateltavalta, miten tämä on ymmärtänyt kysymyksessä käytetyt sanat. (Vilka 2015, 127.)

Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelun eettisyys tuli huomioida tutkimuksessa. Teemahaastattelun tietoja käsitellessä tutkijan tulee huomioida huolellisuusvelvoite. Tutkimusaineistossa käytettäviä tutkimusaineistoja tulee käsitellä huolellisesti ja noudattaa hyvää tietojenkäsittelytapaa, vaarantamatta tutkittavien yksityisyydensuojaa. Lisäksi henkilö- ja tunnistetiedot tulee suojata sekä poistaa kokonaan, jos tutkimusaineiston käytöstä muihin tutkimuksiin ei ole sovittu erikseen. (Kuula 2011, 88.)

Teemahaastattelun kysymykset muodostettiin olemaan johdattelematta tiettyyn vastaukseen, jotta haastattelun avulla kerätty tutkimusmateriaali ei johdattele tietynlaiseen vastaukseen ja tutkimustuloksista tule epäluotettavia. Osassa haastattelukysymyksistä haastateltavaa pyydetään kuvailemaan asiaa ja osassa haastattelukysymyksissä vastaajalta pyydetään tarkkaa vastausta kysymykseen. Tarvittaessa haastattelujen aikana esitetyjä kysymyksiä tarkennettiin, jotta haastattelun tuloksia saatiin tarkaksi ja luotettavuutta parannettua. Tarkkojen kysymysten avulla haastatteluun osallistuneiden henkilöiden ja asiantuntijoiden tietämys ja tilannetieto haastettiin, jotta tutkimukseen aineistoon saatiin laadullista ja vertailukelpoista tietoa. Teemahaastattelun kautta saatuja tietoja verrattiin kaupakeskusten sekä viranomaisien osalta omissa ryhmissään, jotta voitiin muodostaa ryhmäkohtaiset näkemykset asioista. Ryhmien näkemyksiä verrattiin tämän jälkeen keskenään, jotta tutkimukseen voitiin luoda johtopäätökset.

3.2 Analysointimenetelmät

Teemahaastattelun avulla saadaan kerättyä runsaasti aineistoa ja se on rikasta, jos haastattelutilanteessa osapuolien välillä on ollut syvä dialogi. Tutkijan ei välttämättä tarvitse analysoida kaikkea keräämäänsä materiaalia, tai kaikkea kerättyä aineistoa ei välttämättä voida hyödyntää tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 135.)

Teemahaastattelun tallennettu äänitallenne litteroidaan tekstimuotoon, jotta sitä on helpompaa analysoida ja muodostaa kerätystä aineistosta tutkimusaineisto. (Hyvärinen ym. 2017,

427; Vilka 2015, 137.) Litterointi voidaan tehdä koko aineistolle tai valikoidulle osalle kerättyä aineistoa. Litteroinnissa tulee olla huolellinen, ettei tutkittavien antamia lausumia tai niiden merkityksiä muokata tai muuteta. (Vilka 2015, 138.) Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa merkittävästi tutkimuskysymys. Puheen sisältöön ei kiinnitetä huomiota, jos ollaan kiinnostuneita konkreettisista asioista. Tällöin haastateltavan äänenpainotukset ja tauotuksia ei huomioida litteroinnissa. (Hyvärinen ym. 2017, 427.) Tarkassa ja yksityiskohtaisessa litteroinnissa aineiston puretaan tarkasti, jossa haastateltavan äänenpainotukset ja tauotukset puretaan pikkutarkasti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 140). Aineiston nopealla litteroinnilla parannetaan haastattelujen laatua, joka parantaa aineiston luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185).

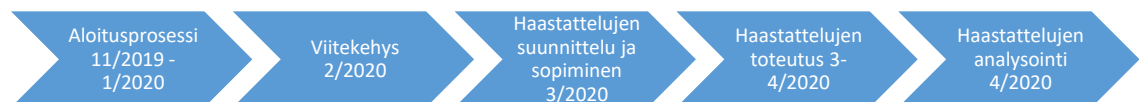
Teemahaastattelun analysointi on luontevaa tehdä teemoittelulla, jossa haastatteluaineisto pilkotaan ja järjestetään litteroinnin jälkeen teemoihin. Teemoihin jakaminen ei välttämättä onnistu aineistonkeruuvaiheessa päätettyjen teemojen mukaisesti, sillä haastatteluaineistosta voi nousta esiin uusia teemoja tai käsiteltävät aiheet eivät noudata ennakkoon luotua järjestystä tai jäsenystä. Litteroitua tekstiä tuleekin tarkastella ennakkoluulottomasti teemoittelun onnistumiseksi. Haastatteluaineiston teemoihin jakamisessa teemojen alle kootaan haastatteluissa teemoista puhutut asiat ja niistä muodostetaan omia kokonaisuuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2020b.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut äänitettiin ja litterointi toteutettiin heti haastattelutilanteen jälkeen kirjalliseen muotoon, jotta voitiin varmistua haastattelussa saatujen vastauksien olevan riittäviä sekä varmistua aineiston olevan laadukasta. Koska opinnäytetyön tavoitteena oli saada selvitettyä haastateltavien omakohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia kriisinhallintaan, kriisitilanteiden harjoitteluun sekä yhteistyön kehittämiseen liittyvissä asioissa, suoritettiin litterointi sanatarkasti, mutta siitä jätettiin pois täytesanat, kesken jääneet tavut sekä yksittäiset äänneet. Litteroinnin jälkeen tekstimuodossa oleva aineisto jaettiin teemahaastattelurungon mukaan luotujen teemojen mukaan ja tarkisteltiin saatuja vastauksia. Tämän jälkeen muodostetuista teemoista muodostettiin kokonaisuuksia haastatteluryhmien vastauksien vertailua ja analysointia varten. Opinnäytetyön johtopäätökset luotiin teemahaastatteluiden tulosten vertailun ja analysoinnin perusteella.

Kirjallisuuskatsauksen analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena löytää tyypillinen kertomus tai toiminnan logiikka tutkimusaineiston ohjaamana, joka tutkijan tulee päättää aineiston keräämisen jälkeen, mutta ennen analyysin tekemistä. Tutkimusaineistoa tiivistetään ja pilkotaan osiin ja sitä lähdetään pelkistämään. Pelkistämisessä karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen tieto pois. Tiedon karsimisessa tulee olla huolellinen, jottei tutkija hävitä tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Aineiston pelkistämisen ja tiivistämisen jälkeen tutkimusaineistosta kootaan johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Vilka 2015, 163-164.) Organisaation kriisi, kriisinhallinta, kriisiviestintä, kriisijohtaminen kirjallisuuden ja tutkimusten osalta aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin perusteita noudattaen. Useasta aineistosta kerätty aineisto

pelkistettiin ja karsittiin ylimääräinen tieto pois, jonka jälkeen aineistosta kasattiin yhtenäinen ja johdonmukainen kokonaisuus.

4 Opinnäytetyöprosessi

Ensimmäisessä vaiheessa opinnäytetyöprosessi alkoi pohtimalla opinnäytetyölle soveltuvaa aihetta sekä toimeksiantajan etsimisellä. Tutkijalla on taustaa kauppakeskusympäristöstä, joka nousi päällimmäiseksi ajatukseksi opinnäytetyön aihetta etsiessä. Aiheen pohdinnan jälkeen oltiin yhteydessä opinnäytetyön potentiaaliseen toimeksiantajaan syyskuussa 2019. Opinnäytetyön aihetta pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja suunniteltiin opinnäytetyön työelämää kehittävän toiminnan suuntaviivat, joiden avulla opinnäytetyön toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa. Opinnäytetyön aihe ”kauppakeskusten kriisitilanteiden kartoittaminen” päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa marraskuussa 2019, jonka yhteydessä sovittiin tutkijan ehdottamat teemahaastattelun käyttäminen tutkimukseen soveltuvana menetelmällisenä ratkaisuna. Opinnäytetyön aiheen suuntaviivojen löytymisen jälkeen toimeksiantajan kanssa tehtiin opinnäytetyösopimus, jonka jälkeen lähdettiin tekemään suunnitelmaa joulukuussa 2019. Opinnäytetyön ohjaaja hyväksyi suunnitelman tammikuussa 2020 ja suunnitelmaa esiteltiin oppilaitoksessa tammikuun lopussa 2020. Kuviossa 3. Esitelty opinnäytetyöprosessin aikajana.



Kuvio 3: Opinnäytetyöprosessin aikajana.

Toisessa vaiheessa aloitettiin opinnäytetyön tekeminen viitekehysten rakentamisella. Ensimmäisenä lähdettiin toteuttamaan viitekehystä kirjallisuuskatsauksen avulla hankitusta

kirjallisuuden ja tätä tutkimusta sivuavalla tutkimuksella. Viitekehyksen rakentamisen ohessa kirjoitettiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmällisiä ratkaisuja avaamaan opinnäytetyön valittuja menetelmiä.

Kolmannessa vaiheessa tutkimuksen teemahaastattelun kohderyhmät valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa tiiviissä yhteistyössä, jotta opinnäytetyöhön saadaan kerättyä tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa paisuttamatta opinnäytetyön työmäärää liikaa. Teemahaastattelun kohderyhmiksi valikoitui kauppakeskusten, viranomaisten ja yksityisen turvallisuusalan edustajia (taulukko 1). Kohderyhmien edustajilta haettiin tietoa kauppakeskuksiin kohdistuvista kriisitilanteista, kriisinhallinnasta sekä kriisitilanteiden harjoittelusta. Kohderyhmien päättämisen jälkeen opinnäytetyön tekijä ryhtyi pohtimaan teemahaastatteluun haastattelurunkoja. Kohderyhmät jaettiin kauppakeskus- ja turvallisuusala ryhmiin, joille molemmille kehitettiin oma teemahaastattelurunko, jotta teemahaastattelun kysymykset voidaan kohdentaa tarkemmin (liite 1 ja liite 2). Teemahaastattelurunkojen hyväksymisen jälkeen sovittiin haastatteluja maaliskuulle 2020.

neljännessä vaiheessa toteutettiin teemahaastattelut maaliskuun 2020 aikana, jotka toteutettiin valikoiduille kohderyhmille ennalta laadittujen teemahaastattelurunkojen perusteella. Haastatteluun valikoitui kauppakeskusten edustajista kolme henkilöä, viranomaisista kaksi henkilöä ja yksityiseltä turvallisuusalalta kaksi henkilöä. Teemahaastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, sillä se oli tarkoituksenmukaisinta etäisyyksien, aikataulun sekä vallitseva pandemia huomioon ottaen.

Viimeisessä vaiheessa teemahaastattelut analysoitiin ja kirjattiin saadut tulokset opinnäytetyöhön. Teemahaastattelun tuloksia analysoimalla opinnäytetyöhön muodostettiin johtopäätökset tuloksista. Lisäksi opinnäytetyössä suoritettiin pohdinta opinnäytetyöstä ja sen prosessista ja opinnäytetyöprosessi saatiin päätökseen.

Työ valmistui ja esiteltiin oppilaitoksessa huhtikuussa 2020. Opinnäytetyön tulokset esitellään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen myös teemahaastatteluun osallistuneille. Opinnäytetyötä toteutettiin tiiviissä yhteistyössä työn toimeksiantajan kanssa, jotta varmistetaan työelämää kehittävistä lopputuloksesta. Työ kesti kokonaisuudessaan noin 6 kuukautta.

5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään teemahaastattelun tulokset. Tulokset on jaettu kahden alaotsikon alle, kauppakeskusten tulokset sekä viranomaisten ja turvallisuustoimijoiden tulokset. Tulokset käsitellään omissa alaotsikoissaan, sillä kauppakeskusten sekä viranomaisten ja turvallisuustoimijoiden teemahaastattelukysymykset sisälsivät osittain samoja kysymyksiä, mutta

myös eroavaisuuksia. Teemahaastattelun tulokset perustuvat haastateltujen mielipiteeseen. Kuvioissa oleva luku tarkoittaa kuinka monta mainintaa kohta sai haastateltavien toimesta.

Teemahaastatteluun osallistui kolme kauppakeskuksen edustajaa, kaksi viranomaista sekä kaksi yksityisen turvallisuusalan edustajaa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on tarkemmin eritelty haastatteluun osallistuneet henkilöt ja heidän työkokemuksensa. Kauppakeskusten edustajien osalta työkokemuksella viitataan työkokemukseen toimialalta. Viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien työkokemuksella viitataan heidän koko työkokemukseen omalla toimialallaan riippumatta työympäristöstään.

Haastateltavan toimiala	Haastateltavan työkokemus
Poliisiviranomainen	12 Vuotta
Pelastuslaitos viranomainen	5 vuotta
Yksityinen turvallisuusala vuoro esimies	13 Vuotta
Yksityinen turvallisuusala toimihenkilö	10 Vuotta
Kauppakeskuksen edustaja	17 Vuotta
Kauppakeskuksen edustaja	12 Vuotta
Kauppakeskuksen edustaja	20 Vuotta

Taulukko 1: Haastattelututkimukseen osallistuneet haastateltavat.

5.1 Kauppakeskusten tulokset

Opinnäytetyössä kauppakeskus oli määritelty Suomen kauppakeskusyhdistyksen määritelmän mukaan. Määritelmän mukaisia kauppakeskuksia suomessa oli vuonna 2019 yhteensä 111 kaup- pakeskusta (Suomen kauppakeskusyhdistys 2020b, 13). Teemahaastatteluun osallistui 3 kaup- pakeskuksen edustajaa eri kauppakeskuksista.

Haastattelujen perusteella kauppakeskukset ovat pyrkineet tunnistamaan riskienhallinnan avulla kauppakeskukseen mahdollisesti kohdistuvia äkillisiä ja ennalta arvaamattomia sekä hitaasti kehittyviä erilaisiin asioihin liittyviä tilanteita, jotka voivat tapahtuessaan johtaa kriisiin. Kriisitilanteiden varalle kauppakeskukset ovat varautuneet kriisiryhmällä sekä kriisisuunnitelmalla tai muulla eri nimisellä kriisisuunnitelmaan rinnastettavalla suunnitelmalla, johon on sisällytetty suunnitelma toimenpiteistä ja tilanteen hallinnasta vähintään tyypillisimmistä poikkeusoloista. Tyypillisimmillä poikkeusoloilla haastateltu viittasi tapauksiin, kuten sairauskohtaus, tulipalo, varkaus, ilkivalta- sekä uhkatilanteet. Yhdessä kauppakeskuksessa oli kriisitilanteen eri vaiheiden lisäksi sisällytetty kriisisuunnitelmaan eri kriisitilanteiden tasoja, joiden mukaan esimerkiksi kriisitilanteen johtaminen ja toiminta eri vaiheissa määräytyy.

Kriisisuunnitelmaa harjoiteltiin ja kerrattiin jokaisessa kauppakeskuksessa säännöllisesti kauppakeskusorganisaation oman henkilöstön toimesta. Kriisisuunnitelman suurempia harjoituksia järjestetään harvemmin, mutta pienempiä skenaariomuotoisia harjoituksia käytetään harjoittelussa aktiivisesti. Kahdessa haastatellussa kauppakeskuksessa käytetään kartta/työpöytäharjoitusta skenaarioharjoitusten toteuttamiseen, joissa käydään erityyppisiä skenaarioita lävitse ja harjoitellaan kriisitilanteessa toimintaa, tehtäviä toimenpiteitä sekä kriisitilanteen eri vastualueita eri kriisitilanteissa. Toisessa kartta/työpöytäharjoituksia harjoittelevassa kauppakeskuksessa on käytetty työpöytä/karttahaarjoitusta äkillisen isomman ja kehittyvien kriisien harjoitteluun yhteistyössä viranomaisten kanssa.

Kauppakeskuksilla on käytössään kriisitilanteisiin erillinen kriisiryhmä, joka koostuu ainakin kauppakeskuksen johtohenkilöistä. Yhdessä kauppakeskuksessa kriisiryhmään kuuluu myös heille toiminnan kannalta tärkeimpien ja isoimpien palveluntuottajien sidosryhmien yhteyshenkilöt. Kriisiryhmän lisäksi kahdessa haastatellussa kauppakeskuksessa on käytössään niin sanottu pelastusryhmä, joka koostuu kauppakeskuksen turvallisuustoimijasta sekä valituista kauppakeskuksen vuokralaisliikkeistä. Kauppakeskusorganisaation kriisiryhmät kokoontuvat yhteen tapauskohtaisesti tai vakavissa häiriötilanteissa, mutta tilanne voi olevan myös esimerkiksi julkisuudenhallintaan, imagoon tai muuhun tämän tyyppiseen liittyvä tilanne. Tapauskohtaisuudella viitataan jonkin tilanteen ajateltavan olla sellainen kriisitilanne, joka aiheuttaa kriisiryhmän kokoontumiseen, mutta tilanne voi nopeasti osoittautua sellaiseksi, ettei kriisiryhmän kokoontuminen ole tarpeellista.

Kauppakeskusorganisaation kriisiryhmää ja mahdollista pelastusryhmää koulutetaan toimintaan kriisitilanteissa erilaisesti riippuen kauppakeskuksesta. Kriisiryhmän jäseniä koulutettiin vähintään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan tehtävänkuvauksensa mukaisesti, mutta myös vuosittain yhdessä pelastusryhmän harjoitusten kanssa. Harjoitteluun on käytetty luentotyyppistä koulutusta sekä skenaarioharjoittelua. Kauppakeskusten niin sanotun pelastusryhmän jäseniä koulutetaan konkreettisesti eri skenaarioihin perustuvien harjoitusten avulla. Yhdessä

kauppakeskuksessa järjestetään pelastusryhmän harjoituksia avoimina, joihin kuka tahansa kauppakeskuksen toimija voi halutessaan osallistua ja kehittää osaamistaan.

Kriisinhallintaan liittyen kauppakeskuksissa tehdään jossain määrin yhteistyötä viranomaisten kanssa, joka yhden haastatellun mukaan vaihtelee paikkakunnittain. Yhdessä kauppakeskuksessa kriisinhallinnan yhteistyö on lähinnä aktiivista päivittäisen elämän yhteistyötä, jossa kauppakeskus on aktiivisesti pyrkinyt saamaan viranomaisia mukaan kriisitilanteiden harjoitteluun. Toisessa kauppakeskuksessa kriisinhallinnan yhteistyötä on tehty harjoittelemalla skenaariomuotoisia harjoituksia yhdessä viranomaisen kanssa. Kolmannessa kauppakeskuksessa yhteistyö viranomaisten kanssa korostuu erityisesti pelastusviranomaisen kanssa, jonka kanssa kauppakeskus käy kauppakeskuksen asioita ja toimintamalleja lävitse, löytääkseen näkemyksiä ja linjauksia toimintaan poikkeusoloissa. Kauppakeskus tekee lisäksi pelastuslaitokselle erilaisia materiaaleja ja pohjakuvia liiketilastaan, tarkoituksenaan helpottaa pelastuslaitoksen toimintaa poikkeustilanteen sattuessa.

Kauppakeskukset kokevat viestinnän itsessään olevan tärkeää, kriisiviestinnän erittäin tärkeäksi. Kauppakeskukset käyttävät kriisiviestintää kaikissa akuuteissa tilanteissa, jos tilanne itsessään sitä vaatii esimerkiksi hengen ja terveyden turvaamiseksi. Kriisiviestintä pyritään kohdentamaan sille ryhmälle, jolle tilanteen mukaan viestintä on tarpeellista. Poikkeustilanteissa kriisiviestinnässä voi tulla vastuurajat, jos viranomainen ottaa tilanteesta johtovastuun. Tällöin viranomainen vastaa kriisitilanteen tiedottamisesta ja kauppakeskus vastaa niistä asioista, mitkä koskevat kauppakeskuksen sisäistä toimintaa.

Kriisiviestinnän vastuu oli määritelty jokaisessa haastattelussa kauppakeskuksessa erillisesti. Yhdessä kauppakeskuksessa viestintävastuu on toimitusjohtajan vastuulla, mutta tarvittaessa hän voi osoittaa tiettyjä tehtäviä muille hallinnon ihmisille. Toisessa kauppakeskuksessa kriisiviestinnän vastuu kauppakeskuksen ulkopuolelle tapahtuvasta viestinnästä, esimerkiksi medialle on tehtävään erikseen nimettyjen henkilöiden vastuulla. Talon sisäistä viestintää hoitaa työtehtävässään oleva kauppakeskuksen edustaja. Kolmannessa kauppakeskuksessa lähdetään ajatuksesta, ettei asioita sidota yksittäisiin henkilöihin, sillä henkilöt voivat olla estyneitä tai poissa. Kauppakeskus huomioi käytettävissään olevat resurssit ja tarvittaessa vastuu on varahenkilöillä. Kauppakeskuksilla on käytössään kriisiviestintäohjeet. Yhdessä haastattelussa viitattiin lisäksi heillä olevan konkreettisiin ja akuutteihin kriisitilanteisiin viestintäpohjat sekä valmiit kuulutukset kauppakeskuksen kuulutuksiin. Viestintäohjeiden vastuu jakautui hyvin samantapaisesti kuin viestintävastuu. Päivityksestä vastasi joko toimitusjohtaja, vastuu jakautui monitasoisen kriisisuunnitelman mukaisesti tai viestintäohjeesta vastaa yhteistyössä kauppakeskuksen muutama edustaja.

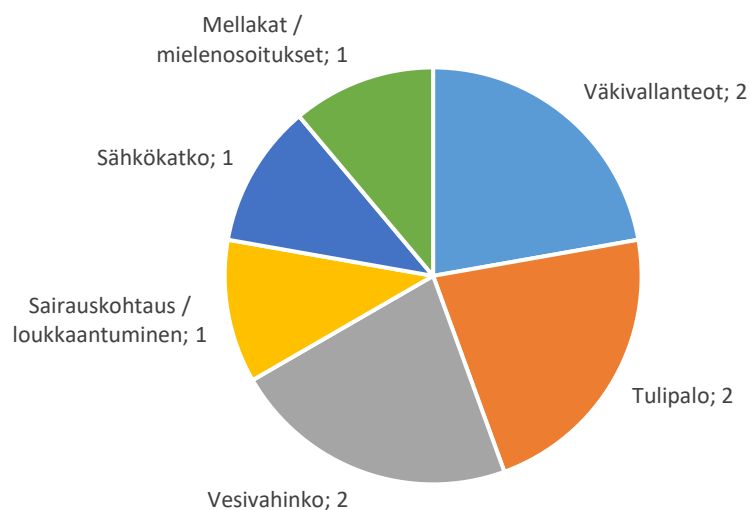
Kriisiviestintää toteutetaan laajasti kaikissa kanavissa, riippuen tilanteesta, viestittävästä asiasta sekä kohderyhmästä. Kauppakeskukset käyttävät omaan sisäiseen viestintään omia

kanaviaan, mutta yleiseen tai media kriisiviestintään käytetään kaikkia mahdollisia kanavia kuten sähköpostia, tekstiviestejä, kuulutuksia, printti mediaa sekä sähköistä mediaa. Yksi haastateltava viittasi lisäksi sosiaalisen median käyttöön kriisiviestinnässä, jos tilanne sen vaatii ja se koetaan oikeaksi tavaksi toteuttaa kriisiviestintää.

Kriisiviestinnän harjoittelu eroaa kauppakeskuksittain. Viestintäohjeita on harjoitettu vähintään samassa yhteydessä, kun kriisiviestinnän ohjeistus on päivitetty. Toisessa haastatellun mukaan kriisiviestintää harjoitellaan vuosittain yhdessä kriisitilannejohtamisen kanssa, mutta kauppakeskuskohtaista kriisiviestintää ei ole toistaiseksi ollut. Kolmannessa kauppakeskuksessa viitataan kriisiviestinnän työkalujen olevan heillä erittäin aktiivisessa käytössä koko ajan eri tasoisesti ja heillä on jatkuvasti osaaminen käyttää kriisiviestintää.

Kauppakeskusten edustajien mielestä kauppakeskusten todennäköisimmiksi kriisitilanteiksi nousi väkivallanteot, tulipalo ja vesivahinko (Kuvio 4). Nämä tilanteet koettiin kahden haastateltavan toimesta todennäköiseksi kriisitilanteeksi. Haastatteluissa ilmeni myös todennäköisiksi kriisitilanteiksi sähkökatko, sairaskohtaus / loukkaantuminen ja mellakat / mielenosoitukset. Nämä tilanteet mainittiin haastatteluissa vain kerran todennäköiseksi kriisitilanteeksi.

Todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskuksissa



Kuvio 4: Kauppakeskusten todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskusten edustajien mielestä.

Tulipalosta puhuttaessa viitattiin kauppakeskuksissa olevan erittäin paljon mahdollisia tulipalon syytymissyitä mutta haastateltavat viittaavat tulipalojen vaikutuksien jäävän usein lieviksi, sillä kauppakeskukset ovat varautuneet mahdollisiin tulipaloihin riskienhallinnan avulla ja lisäksi kauppakeskuksissa on paljon paloturvallisuusteknisiä ratkaisuja. Paloturvallisuusteknisiinä ratkaisuinä mainittiin yhden haastateltavan toimesta paloilmoittimet,

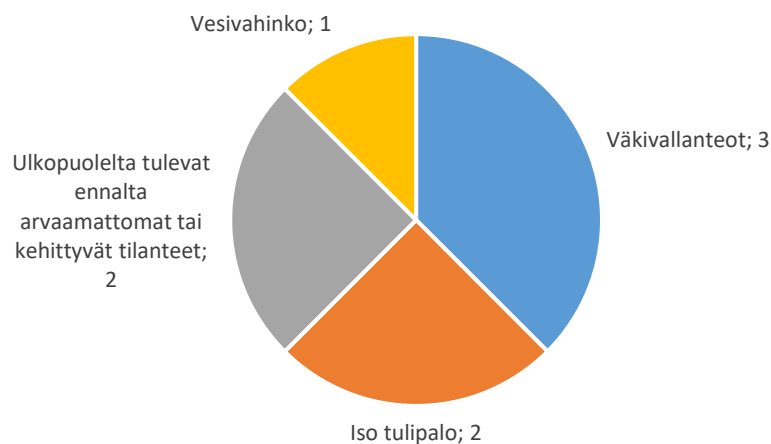
sprinklerijärjestelmä, savunpoisto, pikapalopostit, käsisammuttimet sekä henkilöstöllä olevan hyvä koulutustaso ensisammuttimiin. Yksi kolmesta haastatellusta ei kokenut tulipalon olevan kovinkaan todennäköinen paloteknisten ratkaisujen ja ennaltaehkäisemisen- toimenpiteiden ansiosta.

Kiinteistötekniikkaan liittyvä vesivahinko nähtiin kahden haastateltavan toimesta todennäköisenä kriisitilanteena. Vesivahingon koettiin voivan aiheuttavan vakavankin kriisitilanteen, sillä se voi vaikeuttaa toimintaa ja aiheuttaa vaikeuksia jatkaa toimintaa hetkellisesti tai harjoittaa toimintaa.

Väkivaltatilanteet koettiin haastateltavien toimesta myös todennäköiseksi kriisitilanteeksi. Yksi haastateltava viittaa väkivallantekojen todennäköisyyden nousseen, eikä hänen mielestään enää voida puhua tapahtuuko väkivallantekoja, vaan koska sellainen tapahtuu.

Kauppakeskusten edustajien mielestä kauppakeskusten vaikutukseltaan vakavimmiksi kriisitilanteiksi nousi väkivallanteet, jonka kaikki haastateltavat totesivat hieman eri muodossa. Väkivallantekoihin on sisällytetty haastatteluissa mainitut terroristinen väkivallanteko, aggressiivinen välikohtaus, räjähdys sekä joukkotappelu. Seuraavaksi vakavimpina kriisitilanteena pidettiin kahden haastatellun toimesta isoa tulipaloa sekä muuta ulkopuolelta tulevia ennalta arvaamattomia tai kehittyviä tilanteita, joihin on vaikea varautua etukäteen. Vesivahinko koettiin yhden haastatellun toimesta seurauksiltaan vakavaksi erityisesti taloudellisesta näkökulmasta ajatellen. Vesivahinko tapahtuessaan voi johtaa kauppakeskuksen osan sulkemiseen korjaustöiden ajaksi (Kuvio 5).

Vaikutuksiltaan vakavimmat kriisitilanteet
kauppakeskuksissa



Kuvio 5: Kauppakeskusten vaikutuksiltaan vakavimmat kriisitilanteet kauppakeskusten edustajien mielestä.

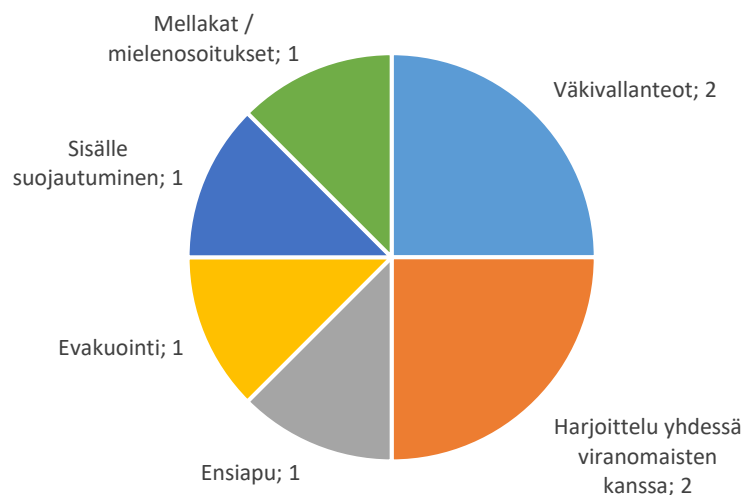
Väkivaltatilanteilla viitattiin henkeä ja terveyttä uhkaaviin tilanteisiin, esimerkiksi aggressiivisiin välikohtauksiin. Väkivaltatilanteet koettiin vaikutukseltaan vakaviksi, sillä tapahtuessaan ne voivat olla suorilta seuraamuksiltaan sekä epäsuorilta seuraamuksiltaan todella vakavia.

Iso tulipalo koettiin tapahtuessaan vaikutuksiltaan vakavaksi, sillä isosta tulipalosta saattaa seurata omaisuus- ja henkilövahinkoja. Lisäksi mahdollisuutena on, että osa kauppakeskuksesta jouduttaisiin tällöin sulkemaan käytöstä esimerkiksi korjaustöiden ajaksi.

Muut ulkopuolelta tuleviin ennalta arvaamattomat tai kehittyviin tilanteet, joihin on vaikea varautua etukäteen, viitattiin kahden haastatellun toimesta. Yhden mukaan maailmalla tapahtuvat isot muutokset tai ulkopuolelta voimakkaasti tulevat vaikutukset kauppakeskuksen toimintaan voivat olla isoja ja vakavia haasteita kauppakeskuksen toiminnalle ja ihmisten terveydelle. Toisen haastateltava viittasi vallitsevaan pandemia tilanteeseen ja kertoi tilanteen olevan vakava, jos osa toimijoista tai koko kauppakeskus joudutaan tilanteen takia sulkemaan.

Kriisitilanteiden harjoittelusta väkivallanteot ja harjoittelu yhdessä viranomaisten kanssa olivat kauppakeskuksen edustajien mielestä tärkeimmät aiheet kahden haastatellun mielestä. Lisäksi haastatteluissa mainittiin kriisitilanteiden harjoittelun aiheina mellakat, mielenosoitukset, sisälle suojautuminen, ensiapu, tulipalo, evakuointi sekä yleisesti tuntea käytettävissä olevat työkalut kriisitilanteiden varalle (Kuvio 6).

Millaisia kriisitilanteita tarvitsee harjoitella



Kuvio 6: Kauppakeskusten edustajien mielipide kriisitilanteiden harjoittelusta.

Väkivallanteoista haastateltavat olivat sitä mieltä, että kyseisiä tilanteita on harjoiteltava, sillä ne ovat yleistymään päin. Toinen haastateltava viittasi, että väkivallantekoja olisi hyvä

harjoitella yhdessä poliisin kanssa, jotta kauppakeskuksen henkilökunta ja vuokralaiset osaisivat toimia tilanteessa oikein, sekä tukea viranomaisia tarvittaessa.

Harjoittelu yhdessä viranomaisten kanssa koettiin tärkeäksi edellä mainitun väkivaltatekojen harjoittelun yhteydessä sekä yleisesti harjoitusmuotona kriisitilanteiden harjoittelussa. Haastateltavan mukaan harjoittelu yhdessä viranomaisten kanssa on tärkeää, jotta voidaan tutustua kiinteistöön, miettiä miten toimia erityyppisissä tilanteissa, sekä vaihtaa erilaisia näkemyksiä. Haastateltu viittasi toimijoiden erilaiseen rooliin tilanteissa, jossa kauppakeskus tarkistelee asiaa omasta näkökulmastaan ja viranomainen omasta näkökulmastaan. Tällöin kriisitilanteiden suunnitelmat olisivat paremmin sovitettu tositalanteeseen, eikä vain omaan näkökulmaan ja yhteistoiminta kriisitilanteessa toimisi mahdollisimman hyvin.

Ensiapu ja evakuointi koettiin yhden haastateltavan toimesta tärkeäksi pitää vuosittaisessa harjoittelussa, sillä tilanteet ovat haastatellun mielestä todennäköisimpiä tilanteita. Vuosittaisen harjoittelun avulla henkilöstö tietää jo valmiiksi, miten tilanteessa toimitaan. Mella-
kat, mielenosoitukset ja sisälle suojautuminen mainittiin haastateltavan toimesta samassa asiansyhteydessä, että olisi tärkeää harjoitella sisälle suojautumista esimerkiksi väkivallanteon harjoittelun yhteydessä.

Kauppakeskukset kokivat tarvitsevansa tukea ja valmennusta erityisesti väkivallanteon kriisitilanteisiin. Yhdessä kauppakeskuksessa viitattiin maailmalla tapahtuneisiin väkivallantekoihin, sekä yksittäisten ja pienten ryhmien toimintaan talon sisällä. Toisen kauppakeskuksen edustaja viittasi väkivaltatekoihin joukkotappelun muodossa, jossa paikkoja hajotetaan tai henkilöitä vahingoitetaan. Kauppakeskus haluaisi tämän tyyppiseen harjoitteluun mukaan myös viranomaisen, jotta yhteistoimintaa voidaan parantaa. Kolmas haastateltava viittasi skenaarioharjoitteluun, jonka avulla voidaan harjoitella erikoisemmantyyppisiäkin skenaariotilanteita-kin lävitse, tuoden harjoitteluun aina jotain uutta. Haastateltu koki skenaarioharjoittelun harjoittelun kehittävän kriisiryhmän toimintaa, kun ihmiset harjoittelevat pikkuisen oman tehtävänsä ulkopuolelta tulevia toimintoja, jotta he oppivat tuntemaan toimintaympäristöä paremmin tietämällä, miten muut osat tilanteessa toimii sekä ymmärtävät kokonaisuutta paremmin ja pystyvät tämän pohjalta sopeuttamaan omaa toimintaa kokonaistilanteeseen.

Kauppakeskusten toiveet kriisitilanteiden harjoittelusta ja harjoittelujen ominaisuuksista olivat samanlaiset, missä haastatellut kokivat kriisiryhmän tarvitsevan valmennusta. Kahden haastatellun mielestä väkivallantekotilanteiden harjoittelu on tärkeää, jota tulisi harjoitella pelastusryhmän harjoituksissa, ensiapukoulutuksissa sekä myös laajemmissa harjoitteluissa. Toinen haastateltu haluaisi väkivallantilanteiden lisäksi harjoitella pommiuhkatilannetta yhdessä poliisiviranomaisen kanssa, jotta toimintamalleja ja yhteistyötä saadaan parannettua.

Kolmannen haastateltu toivoo skenaariotyyppisiä harjoituksia. Skenaariotyyppisenä harjoituksena hän mainitsee erityisesti ennalta arvaamattomat tilanteet, jotta tilanteessa joudutaan

jo miettimään ratkaisuja ja keinoja. Lisäksi jos skenaario kehittyy ennalta arvaamattomasti, niin tilanteessa päästään testaamaan suunnitelmien, käytäntöjen ja järjestelmien toiminta erityyppisissä tilanteissa, mitä ei vielä välttämättä ole koettu.

5.2 Viranomaisten ja yksityisen turvallisuusalan tulokset

Haastatteluun osallistui 2 viranomaisen edustajaa, sekä yksityiseltä turvallisuusosalta 2 edustajaa. Viranomaisista haastatteluun osallistui poliisin ja pelastuslaitoksen edustaja, yksityiseltä turvallisuusosalta toimihenkilö sekä vuoro esimies.

Yksityisen turvallisuusalan toimihenkilön mukaan kriisitilanteita on harjoiteltu yhdessä viranomaisten kanssa, pääasiassa poliisin kanssa. Harjoitus on tehty kauppakeskuksessa yhteistyössä kaupungin, viranomaisten sekä sosiaalityöntekijöiden kanssa, jossa oli myös mukana maalihenkilöitä. Toiminnallisessa yöharjoituksessa demonstroitiin päivätilannetta ja harjoituksen toiminta oli integroitu järjestyksenvalvonnan havaintoihin. Yksityisen turvallisuusalan yritys on itse järjestänyt työntekijöilleen kauppakeskusympäristössä vaativia voimankäytön harjoitustilanteita, jotka ovat perustuneet tositilanteisiin ja tilanteissa on käytetty erillisiä maalihenkilöitä.

Yksityisen turvallisuusalan vuoro esimies on käynyt yksittäisiä pieniä tilanteita läpi koulutuksessa harjoituksenomaisesti. Vuoro esimies on osallistunut kauppakeskuksen järjestämiin vuosittaisiin evakuointiharjoituksiin. Harjoitus on suoritettu ensin koulutustilaisuutena, jonka jälkeen on suoritettu kuivaharjoitteluna evakuointiharjoitus. Vuoro esimies on osallistunut myös konkreettiseen evakuointiharjoitukseen, josta ei ollut etukäteen kerrottu kauppakeskuksen työntekijöille tai järjestyksenvalvojille. Harjoitusta oli mukana seuraamassa ja arvioimassa viisi pelastuslaitoksen edustajaa sekä kauppakeskuksen henkilökuntaa, joiden kanssa kokoonnuttiin yhteen harjoituksen jälkeen ja käytiin asioita lävitse.

Poliisi viittasi poliisilaitosten järjestäneen pääasiassa ilkivaltaan perustuvia harjoituksia, kuten ilkivaltaisia pommi ilmoituksiin tai vastaaviin liittyviä harjoituksia. Lisäksi poliisi on harjoitellut massamurhiin perustuvia skenaarioita yhteistyössä kauppakeskusten kanssa. Pelastuslaitos pyrkii käymään tutustumassa uusiin kauppakeskuksiin, jotta he pystyvät muodostamaan kuvan siitä, millaiset paloturvallisuuteen liittyvät laitteistot kiinteistössä on ja saavat rakennettua käsityksen kohteesta. Pelastuslaitoksen edustaja viittaa pelastuslaitoksella olevan tietyt kriteerit, joiden mukaan he järjestävät harjoituksia. Kauppakeskusympäristössä ollaan joi-takin harjoituksia järjestetty tarpeen tullen, mutta pääasiassa kriisitilanneharjoittelu painotuu evakuointiharjoitusten seurantaan pelastuslaitoksen edustajien toimesta.

Kriisinhallinnassa yhteistyötä tehdään kauppakeskusten kanssa pääasiassa viestinnällisesti yksityisen turvallisuusalan toimihenkilön mukaan. Jos kauppakeskuksessa tapahtuu jotain poikkeavaa, niin kauppakeskuksen edustajille toimitetaan tietoa siitä, miten tilanteesta on

viestitty turvallisuuspalveluiden toimesta. Lisäksi heidän omasta harjoituksestaan kauppakeskuksessa on kuvattu materiaalia, jonka avulla tarkoituksena on tehdä kauppakeskuksille soveltuvia työpöytä/karttaharjoituskoulutus. Yksityisen turvallisuusalan vuoro esimies tekee yhteistyötä kauppakeskusten kriisinhallinnassa harjoittelemalla kriisitilanneharjoituksia kauppakeskuksessa sekä toimimalla kriisitilanteessa turvallisuuspalveluille osoitetun tehtävänkuvien mukaisesti.

Poliisi tekee yhteistyötä pääasiassa ennaltaehkäisevän toiminnan kautta, jossa esimerkiksi kauppakeskuksen ilmoittamissa häiriötilanteissa käydään yhdessä kauppakeskuksen kanssa keskusteluja, neuvotteluja ja palavereja siitä, kuinka yleistä järjestystä ja turvallisuutta pystytään turvaamaan ja häiriötekijöitä vähentämään kauppakeskuksessa. Pelastuslaitoksen osalta kriisinhallinnan yhteistyö lähtee valvontatoiminnasta ja palotarkastustoiminnasta. Vuosittaisten palotarkastusten yhteydessä pelastuslaitos pystyy tarkastelemaan kauppakeskusten turvallisuuskulttuuria käymällä läpi kauppakeskuksen suunnitelmia kriisitilanteiden varalle. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten pelastuslaitos toimii tiloissa ja miten kiinteistö pystyy auttamaan pelastustoiminnassa.

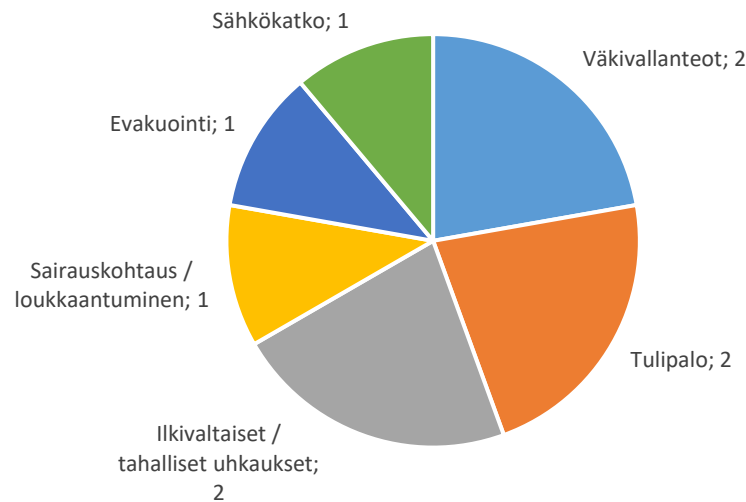
Yhteistyön parantamisen osalta yksityisen turvallisuusalan toimihenkilö toivoo kauppakeskuksen edustajille näkemystä, miksi kriisitilanteiden varalle on hyvä harjoitella sekä harjoittelun tuomista eduista kauppakeskuksen toiminnalle. Lisäksi haastateltava mainitsee toivovansa harjoitteluun logiikkaa sekä taloudellista suunnittelua harjoitteluiden toteuttamiseksi. Taloudellisella suunnittelulla haastateltava viittasi tilanteeseen, jossa kauppakeskus havaitsee tarvitsevänsä harjoittelua tiettyyn aiheeseen ja siihen osataan varautua seuraavassa budjetissa, jotta pystytään taloudellisesti varautumaan myös harjoitteluun saaden harjoittelun sidottua osaksi kauppakeskusten johtamisjärjestelmää. Yksityisen turvallisuusalan vuoro esimies toivoo kauppakeskusten johdolta lisää sitoutumista turvallisuuteen ja kehittämään turvallisuutta koulutuksia järjestämällä, jotta toiminta tositalanteessa on mahdollisimman sujuvaa ja onnistunutta. Vuoro esimies toivoo kauppakeskusten järjestävän koulutuksia mahdollisuuksien mukaan monelle henkilölle, jotta turvallisuusasioihin saadaan monipuolisia näkemyksiä sekä sitoutettua henkilöstö paremmin turvallisuuteen.

Poliisi toivoo kriisinhallinnan yhteistyön parantamisessa konkreettisten esilletuomista niin, että tuodaan esille eri toimijoiden mahdollisuudet tehdä asioita kriisitilanteessa. Toiveita mitä kauppakeskuksilla on poliisin toiminnan suhteen, minkälaisia toimenpiteitä ja kuinka poliisi pystyy niissä asioissa tukemaan kauppakeskusta. Pelastuslaitoksen edustaja toivoo kauppakeskuksilta selkeää turvallisuusorganisaatiota ja panostusta turvallisuuskulttuuriin ja harjoittelun monipuolisuuteen, jotta yhteistyö olisi selkeää.

Viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskusympäristössä ovat väkivallanteot, tulipalo sekä ilkkvaltaiset tai tahalliset uhkaukset.

Todennäköisinä kriisitilanteina pidettiin myös sairauskohtauksia, evakuointia sekä sähkökatkoa (Kuvio 7).

Todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskuksissa



Kuvio 7: Kauppakeskusten todennäköisimmät kriisitilanteet viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä.

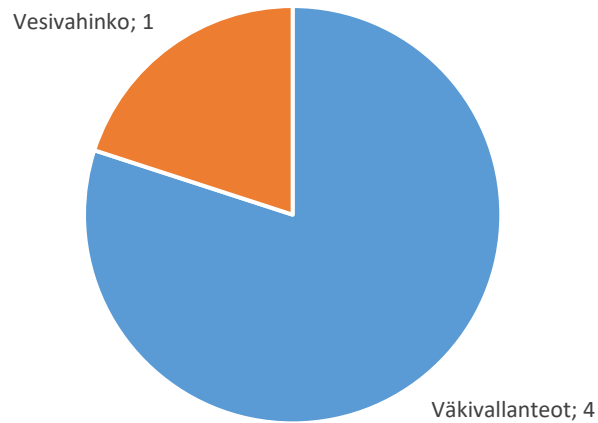
Väkivallanteet mainittiin kahden haastatellun toimesta ja viitattiin siihen, että kauppakeskukset ovat muodostuneet ihmisten ajanviettopaikoiksi, johon kokoontuu ruuhka aikaan paljon ihmisiä, joka voi johtaa erimielisyyksiin. Toinen haastateltava viittasi väkivallanteoissa myös aggressiiviseen asiakkaaseen.

Tulipalo mainittiin kahden haastatellun toimesta, että kauppakeskuksessa on paljon mahdollisuuksia tulipalotilanteille ja syttymissyitä voi olla useita. Evakuointitilanne liitettiin haastateltavan toimesta mahdollisen tulipalon jälkiseuraukseksi.

Ilkivaltaiset / tahalliset uhkaukset mainittiin ilkivaltaisina pommi ilmoituksina sekä ilkivaltaisena väkivallanuhkailuna kauppakeskusta kohtaan.

Viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä kaikista vakavin kriisitilanne on väkivallanteet, johon on sisällytetty haastattelussa mainitut puukotus, ampuminen, pommi- tai terrori isku ja ulkopuolisen väkivaltainen hyökkäys. Vesivahinko koettiin yhden haastatellun toimesta vakavaksi kiinteistöön liittyvänä vakavana kriisitilanteena. Edellä mainittujen väkivallanteiden koettiin olevan vaikutuksiltaan sillä hetkellä ja tilanteen jälkeen pitkään vakavia niin henkisesti kuin fyysisestikin (Kuvio 8).

Vaikutuksiltaan vakavimmat kriisitilanteet kauppakeskuksissa



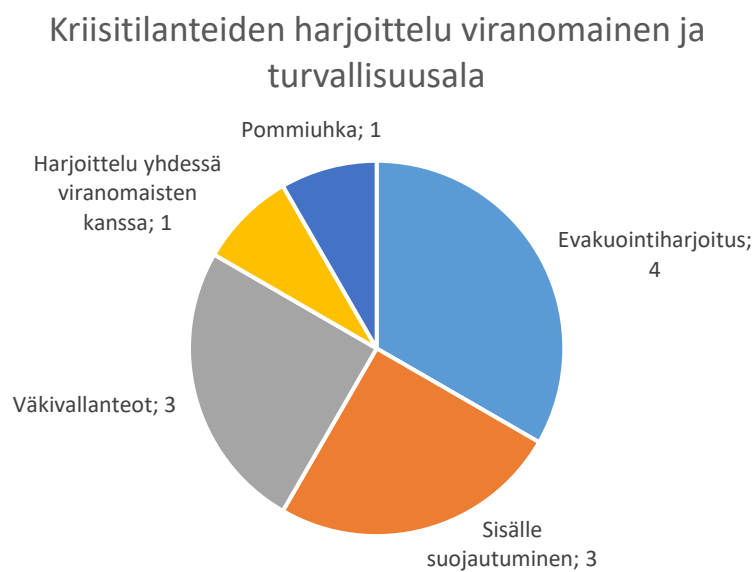
Kuvio 8: Kauppakeskusten vaikutuksiltaan vakavimmat kriisitilanteet viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä.

Yksityisen turvallisuusalan toimihenkilön mielestä evakointiharjoitusten lisäksi tulisi harjoitella sisälle suojautumista, sillä esimerkiksi väkivallanteen tilanteissa tämä voi olla parempi vaihtoehto kuin evakuoida kauppakeskuksen asiakkaat ulos. Haastateltava mainitsee toisena kriisitilanneharjoitteluna esimerkiksi pommiuhan harjoittelun yhteistyössä viranomaisten ja vuokralaisten kanssa, jossa vuokralaisia koulutetaan etsimään heidän liiketilaansa kuulumattomia esineitä, ilmoittamaan onko heidän liiketilansa turvallinen sekä laittamaan ovet kiinni, jos tila on turvallinen. Lisäksi haastateltava korostaa yhteistyöharjoittelua viranomaisten kanssa, jotta yhteistyö kauppakeskuksissa toimivien toimijoiden välillä olisi kriisitilanteessa hyvin toimivaa. Hän viittaa esimerkiksi järjestyksenvalvojen tuntemuksen kohteesta, jossa he pystyvät käyttämään kauppakeskuksen kameroita luomaan tilannetietoa viranomaisille sekä tuomaan paikallisopastusta viranomaisille. Paikallisopastuksella järjestyksenvalvojat voivat mahdollistaa viranomaisten esteettömän kulun kauppakeskuksessa esimerkiksi huoltokäytävillä tai muissa lukituissa tiloissa.

Yksityisen turvallisuusalan vuoro esimies kokee evakointiharjoittelun yhteistyössä pelastusryhmän kanssa olevan tarpeellinen, jotta toiminta tilanteessa on rutiininomaista. Lisäksi hän kokee evakointiharjoittelun kehittävän yhteistoimintaa henkilökunnan kanssa. Evakointiharjoittelun lisäksi haastateltu toivoo sisälle suojautumista, jota hän ei ole omassa kohteessaan harjoitellut. Hän kokee sisälle suojautumisen olevan tärkeä, jos kauppakeskuksesta ei saa syystä tai toisesta poistua.

Poliisi toivoo kauppakeskuksen harjoittelevan tilanteita, joissa kauppakeskukset pystyvät omatoimisesti varautumaan ja tekemään ensitoimenpiteet, jotta kriisitilanteen ensimmäisten minuuttien aikana kauppakeskus pystyy ja osaa toimia oikein. Haastateltu viittaa tällaisten tilanteiden olevan esimerkiksi evakuointitilanne tai sisälle suojautuminen väkivaltatilanteissa.

Pelastuslaitoksen edustaja kokee evakuointiharjoittelun olevan tärkeä, jotta toiminta tilanteissa on rutiininomaista. Lisäksi väkivaltatilanteiden harjoittelu on haastatellun mielestä tärkeä harjoitella (Kuvio 9).



Kuvio 9: Viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielipide kriisitilanteiden harjoittelusta.

Yksityisen turvallisuusalan toimihenkilö toivoisi kriisitilanneharjoitusta, joka olisi toteutettu alkupisteestä loppupisteeseen ja harjoituksessa lisäksi huomioitaisiin niin sanottu exit-vaihe mukaan, jossa harjoiteltaisiin toimintaa kriisitilanteen jälkeen, kun kriisi on jo ohitse. Exit-vaiheessa kauppakeskus keskittyisi siihen, miten esimerkiksi he saavat järjestettyä kriisiapua, miten tiedotetaan ja miten tilanne saadaan vietyä mahdollisimman nopeasti takaisin normaalityylaan. Lisäksi haastateltu toivoo viranomaisverkon käyttöä yhteistyössä viranomaisten kanssa harjoituksissa, joissa se on mahdollista. Tällöin kauppakeskuksen turvallisuuspalvelut pystyvät antamaan tilannetietoa viranomaisille tilannekuvan rakentamiseksi.

Yksityisen turvallisuusalan vuoro esimies toivoo yhteisharjoittelua turvallisuushenkilöstön, kauppakeskusorganisaation henkilöstön ja viranomaisten kanssa, jotta yhteistyötä kriisitilanteissa voidaan harjoitella. Lisäksi haastateltu toivoo yhteiskoulutustilaisuuksia, johon

osallistuu myös kauppakeskuksen liikkeiden edustajia, jotka eivät välttämättä ole niin valvettuneita kriisitilanteisiin.

Poliisiviranomainen toivoisi kauppakeskusten harjoittelulta sellaisia harjoituksia, jossa kauppakeskuksen henkilökunta osaisi toimia oikein ensimmäisten minuuttien aikana, kuten evakuointitilanteissa tai sisälle suojautumisissa. Sisälle suojautumisessa haastateltu mainitsee esimerkiksi väkivallanteot, jossa osattaisiin suojautua sisälle ja sulkea liiketilat väkivallanteon jatkumisen estämiseksi. Lisäksi poliisiviranomainen mainitsee harjoitteluna sellaisen tilanteen, jossa liikkeen oma henkilökunta osaisi löytää liiketilastaan mitä sinne kuuluu ja mitä sinne ei kuulu.

Pelastuslaitoksen edustaja harjoittelisi evakuointitilanteita, sillä ne ovat hänen mielestään sellaisia, mitä kauppakeskusympäristössä todennäköisesti tapahtuu. Lisäksi haastateltu haluaisi järjestettävän yleismallisia uhkatilanneharjoituksia koko kauppakeskuksen henkilöstölle, sillä pienten liikkeiden koulutusmahdollisuus voi jäädä täysin kauppakeskusten tarjoaman koulutusten varaan.

6 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli tunnistaa kohtia, joissa kauppakeskusorganisaatioiden kriisinhallintaa voidaan kehittää. Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”miten kauppakeskukset ovat varautuneet kriisitilanteisiin?”.

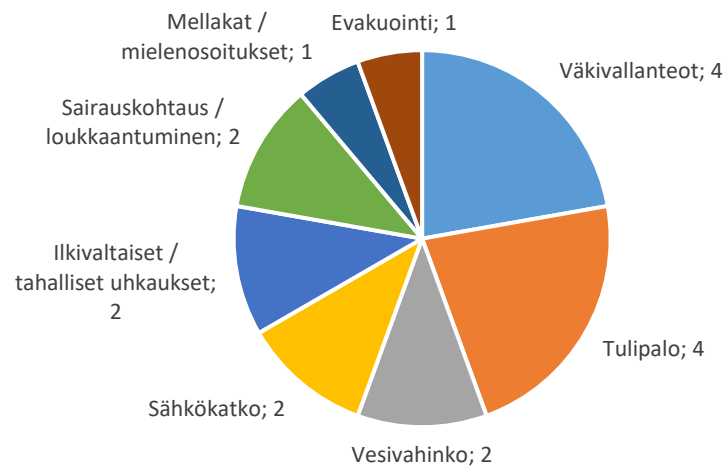
Organisaation kriisitilanteet voivat ilmentyä nopeasti tai kehittyä pitkän ajan saatossa. Varautumissuunnittelu, kriisiryhmä ja kriisitilanteiden harjoittelu on avainasemassa parantaakseen mahdollisuutta selvittää kriisitilanteesta mahdollisimman hyvin. Kriisitilanteiden harjoittelun avulla voidaan testata suunnitelmien ja toimintatapojen toimivuutta sekä kriisitilanteisiin osallistuvien ryhmien yhteistyön sujuvuutta sekä kehittää näissä havaittuja puutteita. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa kauppakeskusten pyrkineen tunnistamaan äkillisiä, ennalta arvaamattomia ja hitaasti kehittyviä kriisitilanteita ja sisällyttämään ne kriisisuunnitelmaan. Organisaatioilla oli käytettävissään kriisiryhmä sekä osalla kauppakeskuskohtainen pelastusryhmä, joita valmennetaan toimimaan kriisitilanteissa. Kriisitilanteiden harjoitteluun käytettiin pääosin kartta/työpöytäharjoitusta kriisiryhmälle ja teoria ja skenaarioharjoittelua kauppakeskuskohtaiselle pelastusryhmälle. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa kauppakeskusten varautuneen mahdollisiin kriisitilanteisiin hyvin. Kriisitilanteisiin johtavat riskitilanteet on pyritty tunnistamaan monipuolisesti, organisaatiot ovat ottaneet käyttöön kriisi- ja pelastusryhmiä kriisitilanteiden varalle sekä ryhmät harjoittelevat kriisitilanteissa toimintaa.

Kriisitilanne korostaa viestinnän roolia ja viestinnän tulisi olla osa kriisinhallintaa. Kriisiviestinnän ohjeiden ja suunnitelmien ajantasaisuudesta tulee huolehtia kriisin varautumisessa.

Kauppakeskukset ovat panostaneet kriisiviestintään ja viestintä koettiin erittäin tärkeäksi. Viestintään on käytettävissä ohjeita ja suunnitelmia sekä kauppakeskukset ovat varautuneet käyttämään laajasti eri viestintäkanavia riippuen tilanteesta ja kohderyhmästä. Kriisiviestinnän harjoittelun osalta eroavaisuudet kauppakeskusten välillä ovat suuret. Viestinnän harjoittelua on suoritettu minimissään ohjeiden päivittämisen yhteydessä ja parhaimmillaan viestinnän käyttöön on jatkuva osaaminen. Kauppakeskusten viestinnällinen varautuminen kriisitilanteisiin on pääosin hyvällä tasolla. Viestintätilanteiden harjoituksia tehostamalla voidaan parantaa organisaation valmiuksia viestiä tehokkaasti tilanteen sitä vaatiessa.

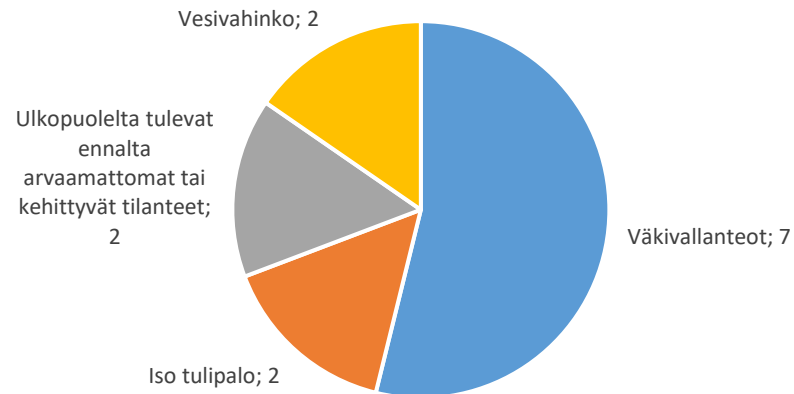
Toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Millaisia kriisitilanteisiin johtavia tapahtumia kauppakeskuksessa voi tapahtua ja millaisia kriisitilanteita on hyvä harjoitella?”. Tarkasteltaessa kauppa-keskusympäristön todennäköisiä ja vaikutukseltaan vakavia kriisitilanteita, korostuu tuloksissa erityisesti väkivallanteko. Kauppakeskuksen todennäköisimmäksi kriisitilanteiksi koettiin väkivallanteot ja tulipalo (Kuvio 10). Tutkimustulos tukee livarin (2011, 7) tutkimuksen luokitte- luetta tyypillisimmistä organisaatioiden kriisien aiheuttajista, joihin kuuluu väkivallanteot ja onnettomuudet esimerkiksi tulipalo.

Todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskuksissa yhteenveto



Kuvio 10: Kauppakeskusten todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskusten, viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä.

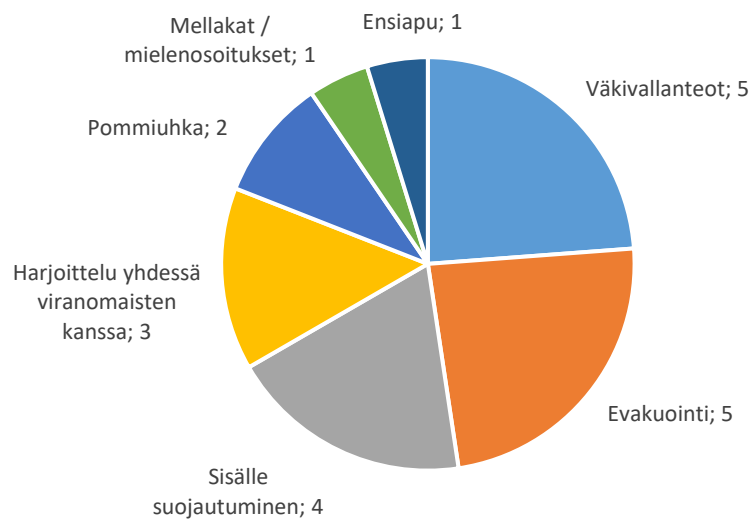
Vaikutuksiltaan vakavat kriisitilanteet kauppakeskuksissa yhteenveto



Kuvio 11: Kauppakeskusten seurauksiltaan vakavimmat kriisitilanteet kauppakeskusten, viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä.

Kriisitilanteiden harjoittelussa kauppakeskuksen edustajat kokivat tärkeimmiksi väkivallanteiden sekä harjoittelun yhdessä viranomaisten kanssa tärkeimmiksi kriisitilanteiden harjoitteluiksi. Viranomaiset ja turvallisuusalan toimijat kokivat evakuoinnin, sisälle suojautumisen ja väkivallanteiden harjoittelun tärkeimmiksi kriisitilanteiden harjoitteluiksi. Yhdistettäessä kriisitilanteiden harjoittelu, tärkeimmiksi koetaan väkivallanteiden ja evakuoinnin harjoittelu. Sisälle suojautuminen ja harjoittelu yhdessä viranomaisten kanssa koettiin myös tärkeäksi (Kuvio 12).

Kriisitilanteiden harjoittelu yhteenveto



Kuvio 12: Kauppakeskusten, viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielipide kriisitilanteiden harjoittelusta.

Harjoittelussa tulee erityisesti huomioida yrityksen toimialan yleisimmät kriisitilanteet, jotka tulisi harjoitella lävitse. (Iivari 2011, 64.) Kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän varautuminen ja harjoittelu on sitä parempaa, mitä enemmän erilaisia poikkeustilanteita on mietittyä, kirjattuna ja harjoiteltuna (Iivari 2011, 45).

Kriisitilanteisiin varautumista voidaan tehostaa harjoittelemalla toimialan yleisimpiä kriisitilanteita sekä erilaisia poikkeustilanteita. Haastatellut kokivat väkivallantekoihin perustuvien tilanteiden olevan todennäköisiä, seurauksiltaan vakavia sekä tärkeä kriisitilanneharjoitus. Evakuointi ja sisälle suojautuminen koettiin viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä tärkeiksi harjoituksiksi. Tämä eroaa kauppakeskusten edustajien näkemyksestä. Eroavaisuutta selittää osittain se, että osapuolet ajattelevat asioita omasta näkökulmastaan. Yhteenvetojen perusteella voidaan sanoa erityisesti väkivallantekoihin perustuvien kriisitilanneharjoitusten olevan tärkeitä harjoituksia. Väkivallantilanteiden lisäksi on hyvä harjoitella evakuointia ja sisälle suojautumista sekä kriisitilanneharjoituksia yleisesti yhteistyössä viranomaisten kanssa.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli ”Miten kauppakeskusten kriisinhallintaa ja kriisinhallinnan yhteistyötä eri toimijoiden välillä voidaan parantaa?”. Yhteistyötä viranomaisten, turvallisuusalan toimijan sekä kauppakeskusten kanssa voidaan parantaa monin eri keinoin. Turvallisuusalan edustajat kokivat erityisesti kauppakeskuksen sitoutumisen kriisitilanneharjoitteluun, kriisitilanteiden harjoittelun säännöllisyyden sekä yhteisharjoittelun viranomaisten kanssa olevan avainasemassa yhteistyön parantamisessa. Viranomaisten osalta korostui kauppakeskusten turvallisuusorganisaatioiden selkeyden tärkeys, vahva sitoutuminen

turvallisuuteen sekä konkreettisenä esilletuomisena siinä, miten viranomainen voi tukea kaupakeskusta esimerkiksi kriisitilanteessa. Näiden toimien avulla yhteistyötä kriisinhallinnassa saadaan parannettua eri osapuolien välillä sekä vahvistettua yhteistoimintaa kriisitilanteessa.

Kaupakeskusten kriisinhallinnan kehittämiseen voidaan löytää useita asioita, joiden avulla kriisinhallintaa voidaan kehittää. Kaupakeskukset käyttivät skenaarioharjoituksia kriisinhallinnan harjoitteluun, sekä skenaarioharjoittelu koettiin tarpeelliseksi harjoitusmuodoksi kaupakeskusten kriisiryhmän valmentamiseen. Kaupakeskuksen kriisinhallintaa voidaan parantaa kriisitilanteiden skenaarioharjoittelulla, jonka avulla voidaan harjoitella monipuolisia ja ennalta arvaamattomia kriisitilanteita.

Kriisitilanteiden harjoitteluun löydettiin useita tilanteita, joita harjoittelemalla varautumista kriisitilanteisiin ja kriisinhallintaa voidaan parantaa. Todennäköisimpänä ja seurauksiltaan vakavana kriisitilanteena pidettiin väkivallantekoihin liittyviä tilanteita, joka korostui kaupakeskusten valmennustarpeina sekä harjoitustoiveena. Väkivallantekoihin varautumisen harjoittelua voidaan pitää keskeisenä aiheena kriisinhallinnan valmentamiseen.

Todennäköisenä ja seurauksiltaan vakavana pidettiin myös tulipaloo, mutta tapauksissa viitattiin eri kokoluokkaan. Todennäköisenä pidettiin pientä tulipaloo, kun seurauksiltaan vakavassa viitattiin isoon tulipaloon. Viranomaiset ja turvallisuusalan edustajien mielestä todennäköisenä kriisitilanteena voidaan pitää myös tahallista tai ilkivaltaista uhkausta, esimerkiksi pommiuhkausta. Kriisitilanteiden harjoittelun osalta koettiin väkivallantekojen, evakuoinnin, sisälle suojautumisen ja harjoittelun yhdessä viranomaisten kanssa olevan hyviä kriisitilanteiden harjoitteluja. Nämä seikat tukevat toisiaan, sillä tulipalotilanteessa voidaan joutua evakuoimaan tai väkivaltatilanteessa suojautumaan sisälle. Tärkeinä kriisitilanteiden harjoitusten aiheina voidaankin pitää yllä mainittuja tilanteita.

Kriisitilanneharjoitusten ominaisuuksien toiveiden osalta voidaan löytää kohtia, joiden avulla harjoituksista saadaan monipuolisia ja kaupakeskusten kriisinhallintaa kehittäviä. Vastauksista korostui erityisesti kriisitilanteen jälkeisen toiminnan harjoittelu sekä pommiuhkatilanteen harjoittelu. Harjoittelemalla kriisitilanteen jälkeistä toimintaa harjoitteluun saadaan lisää syvyyttä sekä harjoiteltua toimenpiteitä, jotka koskettavat kaupakeskuksen toiminnan jatkuvuutta. Yhdistettynä kriisitilanteen jälkeisen toiminnan harjoittelu kriisitilanteessa toimimisen harjoitteluun saadaan laaja ja monipuolinen harjoitus. Pommiuhkatilanteen harjoittelu korostui osapuolten näkemyksissä osapuolten toimintaa kehittäväenä harjoituksena. Harjoittelun avulla voidaan esimerkiksi liikkeiden henkilökunta kouluttaa etsimään liiketilastaan sinne kuulumattomat asiat tai esineet ja ilmoittamaan siitä kaupakeskuksen turvallisuushenkilöstölle tai viranomaiselle. Tällä tavoin yhteistoimintaa tilanteessa saadaan parannettua sekä toiminta jatkumaan mahdollisimman nopeasti.

6.1 Pohdinta, eettisyys ja luotettavuus

Tulosten perusteella voidaan löytää yhtenäisyyksiä kauppakeskusten kriisitilanteisiin ja harjoitteluun. Haastattelun osapuolten mielipiteet todennäköisistä- ja seurauksiltaan vakavista kriisitilanteista sekä kriisitilanteiden harjoittelusta olivat samankaltaisia, väkivallantekojen noustessa eniten keskusteluissa. Väkivaltatilanteet tapahtuessaan voivat aiheuttaa kauppakeskuksen henkilöstölle, vuokralaisille tai asiakkaille pitkäkestoisia suoria tai epäsuoria vaikutuksia. Väkivallantekojen varalle on hyvä olla ohjeistus, sekä tilanteita harjoitella, jotta toiminta oikeassa tilanteessa on mahdollisimman sujuvaa. Kauppakeskusorganisaatioissa väkivallantekojen tilanteita hoitavat kauppakeskuksessa toimivat yksityisen turvallisuusalan henkilöstö sekä rikos- ja yleistä järjestystä ja turvallisuutta häiritsevissä tapauksissa apuna on poliisi. Puhuttaessa isosta joukkotappelusta tai mielenosoituksesta, kauppakeskuksen turvallisuuspalveluiden resurssit ja keinot hoitaa tilanne ovat rajalliset. Tämä korostaa yhteistyön tärkeyttä viranomaisten kanssa, jotta kauppakeskusorganisaation turvallisuuspalveluiden henkilöstö osaa toimia tilanteessa ensiminuuteista lähtien oikein sekä tukea viranomaista heidän saapuessa paikalle.

Kriisitilanteiden harjoittelusta korostuu myös tilanteiden monipuolisuus. Puhuttaessa tulipalosta seurauksena voi olla kauppakeskuksen evakuointi, väkivallanteoista seurauksena voi olla sisälle suojautuminen. Kriisitilanteen sattuessa voi moni ryhmä aktivoitua hoitamaan kriisitilannetta, kuten kauppakeskuksen kriisiryhmä, turvallisuuspalvelut, mahdollisesti pelastusryhmä sekä kriisitilanteen mukaan viranomaisia. Kriisitilanteessa eri toimija voivat tehdä erilaisia toimintoja, jonka takia yhteistyötä olisi hyvä harjoitella ennakkoon toimintamallien ja -tapojen yhteensovittamiseksi.

Kriisitilanteiden harjoittelu yhteistyössä viranomaisten kanssa on riippuvainen viranomaisten kiinnostuksesta ja mahdollisuuksista osallistua harjoitteluun. Kauppakeskusorganisaatioiden yhteistyö viranomaisten kanssa oli erilaista jokaisessa kauppakeskuksessa eri viranomaisten kanssa. Olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä seikat johtavat siihen, että yhteistyö vaihtelee paikkakunnittain. Vaikuttaako asiaan isojen paikkakuntien viranomaisten kiireellisyys, vai jokin muu seikka. Tutkimuksen aikana puhuttiin pelastuslaitoksen tietyistä harjoittelun kriteereistä sekä poliisin kiinnostuksesta osallistua valmiiseen harjoitukseen kauppakeskusympäristössä. Tässä selvitettävää olisi miten yhteistyötä harjoitteluun osallistumisen osalta saadaan parannettua niin, että harjoitteluista saadaan soveltuvia jokaiselle osapuolelle sekä osallistuttua mahdollisimman moni osapuoli yhteiseen harjoitteluun.

Opinnäytetyö suunniteltiin ja toteutettiin luvussa 3 mainittujen yleisten rehellisyyden periaatteiden mukaan. Työssä noudatettiin rehellisyyttä ja huolellisuutta läpi opinnäytetyöprosessin tutkimuksessa ja sen aineiston tiedonhankinta- ja analysointimenetelmissä. Opinnäytetyön tietoa hankittiin lähdekriittisesti ja tarkasteltiin tiedon soveltuvuutta toteutettavaan

tutkimukseen. Opinnäytetyön toimeksiantajan odotusten tai tavoiteltava hyöty ei vaikuttanut tuloksien raportointiin, tulokset raportoitiin rehellisesti hyviä tieteellisiä käytänteitä noudattaen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisilla menetelmillä ja laadullisen tutkimuksen aineiston hankinta ja analysointimenetelmien tunnusmerkistö täyttyi. Tutkimukseen valitut aineiston tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät valittiin tukemaan tutkimuksen tiedon kokonaisvaltaista hankintaa ja analysointia sekä takaamaan tutkimuksen laadullisuus ja luotettavuus. Opinnäytetyöhön valitut menetelmät olivat perusteltuja käytettäväksi tähän tutkimukseen. Tutkimusaineiston perusteella pystyttiin vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa panostetaan tutkimusaineiston laadullisuuteen kappalemäärän sijaan (Vilka 2015, 129). Teemahaastatteluun valitut haastateltavat valittiin huolellisen taustatyön jälkeen, jotta voitiin varmistua haastateltavilla olevan tutkimuksen kannalta laadukasta ja tutkimusta hyödyttävää tietoa. Haastatteluihin valikoidut henkilöt valittiin eri toimialoilta perustuen heidän ammattitaitoonsa ja osaamiseensa. Kauppakeskuksen edustajat valittiin lisäksi sen perusteella, että heidän työtehtäviinsä kuuluu organisaationsa turvallisuustoiminnot. Haastatteluilla oli kokemusta omalta alaltaan sekä tutkimuksessa käsiteltävästä aiheesta. Teemahaastattelujen toteuttaminen yksilöhaastatteluina, nopea ja sanatarkka litterointi lisäävät teemahaastattelujen luotettavuutta. Teemahaastatteluja voidaan näin ollen pitää luotettavina.

Opinnäytetyössä käytetyn teemahaastattelun tiedot käsiteltiin huolellisesti, kunnioittaen tutkittavien anonymiteettia. Lisäksi turvattiin, ettei teemahaastattelun aineisto joudu väärin käsiin suojaamalla tiedostot käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse. Haastatelluille kerrottiin tietoa tutkimukseen liittyvistä asioista, aineiston hävityksestä työn valmistumisen jälkeen sekä vastauksien antamisen vapaaehtoisuudesta, jos kysymykset ovat liian arkoja. Teemahaastattelun aineiston anonymiteetti turvattiin epäsuorien ja suorien tunnistetietojen poistamisella aineiston analysointivaiheessa sekä aineisto poistettiin työn valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön tuloksien osalta luotettavuutta voidaan verrata livarin 2011 toteuttaman tutkimuksen tuloksiin todennäköisimmistä kriisitilanteista. Tässä tutkimuksessa todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskusympäristössä olivat väkivallanteot, tulipalo sekä ilkivaltaiset tai tahalliset uhkaukset. Todennäköisinä kriisitilanteina pidettiin myös sairauskohtauksia, evakointia sekä sähkökatkoa. livarin (2011, 7) Tutkimuksessa mainitaan ensimmäisenä onnettomuudet, jotka aiheuttavat uhkaa henkilöstölle, asiakkaille ja ympäristölle ja vaikeuttaa merkittävästi palveluiden tuottamista. Tähän ryhmään on sisällytetty muun muassa tulipalo ja henkilövahingot. Toisena livarin tutkimuksessa mainitaan väkivallanteot, jotka kohdistuvat yrityksen toimintaan, toimitiloihin, henkilöstöön tai sen asiakkaisiin tarkoituksenaan vahingoittaa yrityksen toimitiloja ja/tai henkilöitä. Tutkimuksen tuloksia todennäköisistä

kriisitilanteista voidaan näiltä osin pitää erityisen luotettavina sekä yleistävänä koskemaan Suomessa sijaitsevia kauppakeskuksia. Tulee kuitenkin huomioida, että livarin tutkimuksessa todennäköisimmät kriisitilanteet ei ole sidottu yksittäiseen toimialaan. Kauppakeskusten kriisitilanteisiin varautuminen, kriisinhallinta sekä kriisiviestinnän osuus voidaan vahvistaa tutkimuksen viitekehysten avulla. Tutkimuksen muita tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, mutta niitä ei voida vahvistaa viittaamalla aikaisempiin tietoihin tai tuloksiin.

6.2 Yhteenveto ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Opinnäytetyöllä saatiin vastaus opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, sekä luotua uutta tietoa työn avulla. Uutta tietoa saatiin luotua kauppakeskusten kriisitilanteista, kriisitilanteiden harjoittelusta ja valmennustarpeista sekä yhteistyön parantamisesta toimijoiden välillä. Tutkimuksen avulla saatiin tuotettua uutta tietoa erityisesti siitä, missä asioissa kauppakeskusorganisaatiot kokevat tarvitsevansa tukea tai valmennusta ja millaisia harjoituksia osapuolet haluaisivat kauppakeskusympäristössä järjestää. Näiden tulosten perusteella kauppakeskusten kriisinhallinnan kehittämässä osataan keskittyä oikeisiin ja todeksi osoitettuihin asioihin. Työ tuli toimeksiantajan tarpeeseen, jotta he pystyvät kehittämään kauppakeskusorganisaatioiden kriisinhallinnan valmennusta. Työ vastasi tuohon tarpeeseen, joten opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena.

Haastatteluissa havaittiin, että viranomaisten osalta yhteistyö vaihteli suuresti kauppakeskusten kanssa. Syytä miksi yhteistyö vaihtelee paikkakunnittain, ei saatu selvitettyä tässä tutkimuksessa. Harjoittelun yhteistyön osalta työn toimeksiantaja voi esimerkiksi tiedustella viranomaisilta lisätietoa yhteisharjoittelun mahdollisuuksien toteuttamiseen, jotta voidaan löytää keinot saada viranomaiset mukaan yhteistyön harjoitteluun maan laajuisesti.

Opinnäytetyön osalta nousi myös huolestuttava tieto siitä, että väkivaltatilanteet ovat kasvamassa kauppakeskuksissa. Kauppakeskukset ovat julkisia tiloja, joihin kenellä tahansa on vapaa pääsy aukioloaikoina. Kauppakeskukset eivät ole vain kauppojen ja liiketilojen keskittymä, vaan pyrkivät olemaan entistä enemmän ihmisten ajanviettopaikka ja asiakkaiden viihtyvän kauppakeskuksissa. Osaltaan väkivaltatilanteet voivat mahdollisesti lisääntyä kauppakeskusympäristössä, jos asiakkaita on paljon ja kauppakeskuksissa vietetään paljon aikaa. Toutettu opinnäytetyö nostikin huomion siitä, että väkivaltatilanteet tulee huomioida kauppakeskuksen toiminnassa ja tilanteisiin on varauduttava, jotta kauppakeskuksen asiakkaat viihtyvät sekä kokevat kauppakeskukset jatkossakin turvallisina.

Yhteiskunnan ollessa jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, tulee kriisinhallinnan ja yhteistyön kehittämisen olla jatkuva toimintamalli kriisitilanteista selviytymiseksi. Seuraavassa vaiheessa turvallisuuspalveluita tarjoava yritys voi lähteä kartoittamaan laajemmin kauppakeskusorganisaatioiden kriisinhallinnan konkreettisia valmennustarpeita ja kehittää näiden perusteella tarpeisiin perustuvia valmennuksia.

Jatkotoimenpiteinä tutkimus voidaan toistaa muutaman vuoden kuluttua vastaavanlaisena uudestaan ja vertailla uuden tutkimuksen kautta saatuja tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Kuten aiemmin tutkimuksessa mainittiin, suurin osa aiemmista kriisitilanteisiin liittyvistä tutkimuksista painottuu organisaation kriisiviestintään. Lisäksi internet ja sosiaalinen media on muuttanut organisaation kriisiviestintää, nopeuttaen viestinnän kulkua ja säilyttäen tietoa tapahtumasta ja viestinnästä pitkään. Nämä muutokset ovat lisänneet kriisiviestinnän tutkimisen tarvetta, jotta muuttuneet käytänteet osataan ottaa käyttöön organisaatioissa. Uuden tutkimuksen suorittamisen ja tuloksien vertailun avulla voidaan löytää mahdollisia muutoksia toimijoiden yhteistyön parantamisessa, kriisitilanteissa sekä kriisitilanteiden harjoittelun tarpeissa mahdollisesti yhteiskunnan muuttamassa toimintaympäristössä.

Toisena vaihtoehtona on toistaa tutkimus sellaisenaan laajemmalla kauppakeskusten edustajien otannalla, jättäen viranomaiset sekä turvallisuusalan toimijat pois. Keskittymällä vain kauppakeskusympäristöön ja ottamalla suuremman otannan kauppakeskuksen edustajia tutkimukseen, saadaan tutkimukseen tätä tutkimusta suurempi aineisto kauppakeskuksen edustajista ja voidaan analysoida laajemmin kauppakeskusten kriisitilanteita ja kriisitilanteiden harjoittelun tarpeita. Tällöin voidaan löytää uusia kauppakeskusympäristössä tapahtuvia kriisitilanteita sekä harjoitustarpeita, jotka ovat jääneet tässä tutkimuksessa aineiston laajuuden vuoksi löytämättä.

Kolmantena mahdollisena vaihtoehtona on toteuttaa tutkimus viranomaisten harjoittelusta. Mitä viranomaiset harjoittelevat, kuinka usein, millaisia kriteeristöjä heillä on käytettävissään harjoitteluihin osallistumisesta ja miten harjoittelu voitaisiin sitouttaa esimerkiksi kauppakeskusten harjoitteluun ja yhteistyötä yleisesti parantaa. Tutkimuksen avulla yhteistyötä mahdollisiin kriisitilanteisiin voisi saada parannettua.

Itselläni on usean vuoden kokemus kauppakeskusympäristöstä ja kauppakeskusturvallisuudesta. Opinnäytetyö kasvatti omaa ymmärrystäni kauppakeskuksiin kohdistuvista kriisitilanteista ja valmennustarpeista sekä eri toimijoiden yhteistyön tärkeydestä. Aiheen kirjallisuuteen perehtyessäni kasvoi oma ymmärrykseni kriisitilanteiden vaativuudesta sekä kriisitilanteisiin varautumisen, suunnittelun ja harjoittelun tärkeys. Erityisesti huomioni kiinnittyi kriisiryhmään, jonka jäseniltä vaaditaan ammattitaidon lisäksi kykyä toimia kriisitilanteen aiheuttamassa paineessa. Tämän perusteella kriisitilanneharjoittelun tärkeys korostuu, jotta toiminta kriisitilanteissa on mahdollisimman sujuvaa. Kriisitilanneharjoittelun avulla toimintaa ja toimintamalleja voidaan harjoitella ja kehittää mahdollisesti löytyneitä kehitystarpeita.

Opinnäytetyön tekeminen toimeksiantajan kanssa mahdollisti ammattitaidon kasvattamisen sekä ymmärryksen laajentamisen kauppakeskusympäristöstä sekä kriisinhallinnasta. Opinnäytetyön avulla pääsin tarkastelemaan kriisinhallintaa eri näkökulmista sekä pohtimaan osaltani kehitysideoita kauppakeskusten kriisinhallinnan kehittämiseen ja osapuolten kriisinhallinnan

yhteistyön parantamiseen. Yhteistyö opinnäytetyön toimeksiantajan sekä muiden opinnäytetyöhön osallistuneiden tahojen kanssa toimi erinomaisesti. Yhteistyön avulla opinnäytetyöprosessi onnistui hyvin ja haluan esittää kiitokset opinnäytetyön toimeksiantajalle sekä muille opinnäytetyössä osallisena olleille tahoille.

Lähteet

Painetut

- Crandall, W., Parnell, J. & Spillan, J. 2014. Crisis management - Leading in the new strategy landscape. 2 painos. Yhdysvallat: SAGE Publications.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Iivari, P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta - Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit - Käytännön kriisiviestintäopas. Helsinki: Infor.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka - Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Toinen uudistettu painos. Tampere: Vastapaino
- Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi - Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita prima.
- Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt - Kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta - Johtajuus ja viestintä. Helsinki: Tietosanoma
- Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.
- Ulmer, R., Sellnow, T. & Seeger, M. 2011. Effective crisis communication. 2 painos. Yhdysvallat: SAGE Publications.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020a. Eettisyys. Viitattu 15.4.2020.

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Eettisyys>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2020b. Haastattelu. Viitattu 13.3.2020.

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Koppa. 2019. Kirjallisuuskatsaus. Viitattu 12.3.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/aihe-avainkasitteiksi/kirjallisuuskatsaus>

Lapin ammattikorkeakoulu. 2020. Opinnäytetyön toteuttaminen. Viitattu 20.2.2020.

<https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>

Proakatemia esseebankki. 2018. Kriisiviestintä. Viitattu 16.3.2020. <https://esseebankki.proakatemia.fi/tyoyhteison-kriisiviestinta/>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2020a. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Viitattu 2.3.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2020b. Teemoittelu. Viitattu 2.3.2020.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Sallinen, P. 2010. Sidosryhmien huomioiminen kriisinhallinnassa Case: Kauppakeskus Zeppelin. Viitattu 20.2.2020. <http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/id/12239>

Suomen kauppakeskusyhdistys. 2020a. Kauppakeskusten rooli vetovoimaisina palvelukeskuksina korostuu. Viitattu 8.3.2020. <https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/toimiala-ja-markkinat.html>

Suomen kauppakeskusyhdistys. 2020b. Kauppakeskukset 2020. Viitattu 11.5.2020.

https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/kauppakeskusjulkaisu/kauppakeskukset_2020.pdf

Julkaisemattomat

Kauppakeskuksen edustaja 1. 2020. Puhelinhaastattelu. 31.3.2020

Kauppakeskuksen edustaja 2. 2020. Puhelinhaastattelu. 31.3.2020

Kauppakeskuksen edustaja 3. 2020. Puhelinhaastattelu. 3.4.2020

Pelastuslaitoksen edustaja X. 2020. Puhelinhaastattelu 2.4.2020

Poliisiviranomainen X. 20209. Puhelinhaastattelu. 29.3.2020.

Turvallisuuskonsultti X. 2019. Sähköpostikeskustelut turvallisuuskonsultin kanssa syys-marras-
kuussa 2019.

Yksityisen turvallisuusalan toimihenkilö X. 2020. Puhelinhaastattelu 6.4.2020.

Yksityisen turvallisuusalan vuoro esimies X. 2020. Puhelinhaastattelu. 17.3.2020.

Kuviot

Kuvio 1: Aikajana organisaation riskienhallinnasta kriisitilanteeseen, kriisistä toipumiseen ja takaisin riskienhallintaan (Iivari 2011, 11.)	10
Kuvio 2: Organisaation kriisijohtamisen osuus normaali- ja poikkeustilannevaiheissa. (Iivari 2011, 60.)	13
Kuvio 3: Opinnäytetyöprosessin aikajana.	25
Kuvio 4: Kauppakeskusten todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskusten edustajien mielestä.	30
Kuvio 5: Kauppakeskusten vaikutuksiltaan vakavimmat kriisitilanteet kauppakeskusten edustajien mielestä.	31
Kuvio 6: Kauppakeskusten edustajien mielipide kriisitilanteiden harjoittelusta.	32
Kuvio 7: Kauppakeskusten todennäköisimmät kriisitilanteet viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä.	36
Kuvio 8: Kauppakeskusten vaikutuksiltaan vakavimmat kriisitilanteet viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä.	37
Kuvio 9: Viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielipide kriisitilanteiden harjoittelusta.	38
Kuvio 10: Kauppakeskusten todennäköisimmät kriisitilanteet kauppakeskusten, viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä.	40
Kuvio 11: Kauppakeskusten seurauksiltaan vakavimmat kriisitilanteet kauppakeskusten, viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielestä.	41
Kuvio 12: Kauppakeskusten, viranomaisten ja turvallisuusalan edustajien mielipide kriisitilanteiden harjoittelusta.	42

Taulukot

Taulukko 1: Haastattelututkimukseen osallistuneet haastateltavat.	27
--	----

Liitteet

Liite 1: Kauppakeskusten haastattelukysymykset.....	54
Liite 2: Viranomaisten ja turvallisuusalan haastattelukysymykset.	55

Liite 1: Kauppakeskusten haastattelukysymykset.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Kauppakeskusten haastattelukysymykset

1. Oletteko varautuneet riskien realisoitumiseen kriisisuunnitelmalla?
 - A. Kuvaile pääpiirteittäin mitä kriisisuunnitelmaan on sisällytetty?
 - B. Miten harjoittelette kriisisuunnitelmaa?
 - C. Teettekö kriisinhallinnassa yhteistyötä viranomaisten kanssa? Millaista?

2. Onko organisaatioonne perustettu kriisiryhmä?
 - A. Koulutetaanko kriisiryhmän jäseniä? Mitä ja miten koulutetaan?
 - B. Harjoitteleeko kriisiryhmä kriisitilanteissa toimimista, kuinka usein?
 - C. Millaiset tapahtumat ovat sellaisia, jotka johtavat kriisiryhmän kokoontumiseen? Esimerkkitapahtuma?

3. Millaisissa kriisitilanteissa koet, että on tarve käyttää kriisiviestintää?
 - A. Kuka vastaa kriisiviestinnästä ja milloin sitä toteutetaan?
 - B. Onko kriisiviestintään käytössä ohjeistusta? Kuka vastaa ohjeistuksesta?
 - C. Harjoitellaanko kriisiviestintää? Kuinka usein?
 - D. Miten toteutate kriisiviestintää ja mitä kanavia käytetään?

4. Millaisia kriisitilanteita mielestäsi kauppakeskusympäristössä tapahtuu todennäköisimmin?
 - A. Mitkä kriisitilanteet olisivat vaikutuksiltaan vakavimpia?

5. Millaiset kriisitilanteet ovat mielestäsi sellaisia, mitä tarvitsee harjoitella?
 - A. Millaisiin kriisitilanteisiin ja millaista tukea tai valmennusta ajattelet kriisiryhmän tarvitsevan?
 - B. Millaisia kriisitilanteiden harjoituksia haluaisit järjestettävän ja millaisia ominaisuuksia se sisältäisi?

Liite 2: Viranomaisten ja turvallisuusalan haastattelukysymykset.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Viranomaisten ja turvallisuusalan haastattelukysymykset

1. Millaisia kriisitilanneharjoituksia työyhteisössänne on järjestetty?

A. Onko harjoitukset koskettaneet tai sivuuttaneet kauppakeskusympäristöä?

2. Teettekö kriisinhallinnassa yhteistyötä kauppakeskusten kanssa? Millaista?

A. Mitä toivot kauppakeskuksilta, jotta yhteistyötä kriisinhallinnassa voitaisiin parantaa kauppakeskusten kanssa?

3. Millaisia kriisitilanteita mielestäsi kauppakeskusympäristössä tapahtuu todennäköisimmin?

A. Mitkä kriisitilanteet olisivat vaikutuksiltaan vakavimpia?

4. Millaiset kriisitilanteet ovat mielestäsi sellaisia, mitä kauppakeskusympäristössä tulisi harjoitella?

A. Millaisia kriisitilanteiden harjoituksia haluaisit järjestettävän kauppakeskusympäristössä ja millaisia ominaisuuksia se sisältäisi?