

# **Opi kriisistä**

**Koetusta kriisistä uudistuneeseen organisaatioon**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous, Uudistava johtaminen

2020

Mikko Poutala

## Tiivistelmä

|  |                                      |                         |
|--|--------------------------------------|-------------------------|
| Tekijä<br>Poutala, Mikko   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, YAMK | Valmistumisaika<br>2020 |
|  | Sivumäärä<br>71                      |                         |
| Työn nimi<br><b>Opi kriisistä</b><br>Koetusta kriisistä uudistuneeseen organisaatioon  |                                      |                         |
| Tutkinto<br>Tradenomi (YAMK)   |                                      |                         |
| Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio<br>Kristiina Meltovaara, yliopettaja, Liiketoiminta   |                                      |                         |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio<br>Ari Keijonen, toiminnanjohtaja, Suomen Palopäälystöliitto ry  |                                      |                         |
| Tiivistelmä<br><p>Opinnäyte käsittelee organisaatiokriisin viimeistä vaihetta, kriisistä oppimista. Tavoitteena on tuottaa Covid19-pandemian jälkeiseen aikaan hyödyllistä tietoa koetun kriisin suomista mahdollisuuksista kehittää organisaatioita.</p> <p>Tietoperustana työlle on kriisijohtamisen, organisaatio-oppimisen ja kriisin jälkeisen oppimisen tutkimukset. Tämän tietoperustan pohjalta tutkitaan teemahaastatteluilla kriisistä oppimisen sisältöjä. Tutkimuksessa haastatellaan kuutta kriisijohtamisen asiantuntijaa. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten arvioida organisaation suoriutumista kriisissä? Miten organisaatio voi hyödyntää kriisin opit? Miten edistetään organisaatioiden kykyä oppia kriisistä?</p> <p>Opinnäytetyön viimeisessä vaiheessa kehitetään palvelumuotoilun menetelmillä yleis-hyödyllistä palvelua, jonka tarkoituksena on edistää organisaatioiden kykyä havaita kriisin esiin tuomia kehitystarpeita ja ohjata organisaation oppimisprosessia näihin perustuen. Palvelumuotoilussa toimitaan yhteiskehittämisen menetelmillä, osallistaen vapaaehtoisten asiantuntijoiden joukkoa.</p> |                                      |                         |
| Asiasanat<br>Kriisi, kriisijohtaminen, organisaatio-oppiminen, palvelumuotoilu   |                                      |                         |

## Abstract

|  |                     |           |
|--|---------------------|-----------|
| Author   | Type of Publication | Published |
| Poutala, Mikko   | Thesis, MBA         | 2020      |
|  | Number of Pages     |           |
|  | 71                  |           |
| Title of Publication   |                     |           |
| <b>Learn from a crisis</b>   |                     |           |
| Renewing an organization after a crisis  |                     |           |
| Name of Degree   |                     |           |
| Master of Business Administration  |                     |           |
| Name, title and organization of the supervising teacher  |                     |           |
| Kristiina Meltovaara, Principle Lecturer, Business   |                     |           |
| Name, title and organization of the client   |                     |           |
| Ari Keijonen, Executive Director, The Finnish Association of Fire Officers   |                     |           |
| Abstract   |                     |           |
| <p>This thesis is focuses on the last phase of crisis management which is learning from crisis. The goal is to produce useful information for post Covid19 world so that organizations can utilize the possibilities to improve provided by the crisis.</p> <p>The literature review consists of studies about crisis management, organizational learning and post-crisis learning. The research part of the thesis is a thematic interview which is conducted based on these studies. Six crisis management experts took part in the interviews. Research questions are: How should the performance of an organization be reviewed? How can an organization utilize learning from a crisis? How is it possible to improve post-crisis learning?</p> <p>The last part of the thesis is about the process of service design which aims to create a free of charge service that helps organizations detect defects during crisis and guide the learning process to improve their performance based on these defects. The service design was executed as co-design. It included a group of experts which took part in the development of the service.</p> |                     |           |
| Keywords   |                     |           |
| Crisis, crisis management, organizational learning, service design   |                     |           |

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto.....   | 1  |
| 2     | Kriisi ja kriisijohtaminen.....   | 3  |
| 2.1   | Kriisien yleisyys ja vaikutukset organisaatioille .....   | 4  |
| 2.2   | Kriisien luokat .....   | 5  |
| 2.3   | Kriisin vaiheet .....   | 7  |
| 2.4   | Kriisijohtaminen .....  | 12 |
| 2.5   | Kriisivalmius ja kriisialttius.....   | 15 |
| 3     | Organisaation oppiminen kriisistä .....   | 18 |
| 3.1   | Oppiva organisaatio.....  | 18 |
| 3.2   | Kriisin ja oppimisen vuorovaikutus .....  | 21 |
| 3.3   | Oppimiskyky kriisin jälkeen .....   | 23 |
| 3.3.1 | Oppimisen mekanismit .....  | 23 |
| 3.3.2 | Kriisistä oppimisen ajallinen herkkyys.....   | 24 |
| 3.4   | Kriisistä oppimisen esteet .....  | 27 |
| 3.5   | Uudistava diskurssi.....  | 28 |
| 4     | Tutkimus.....   | 30 |
| 5     | Haastattelu .....   | 32 |
| 5.1   | Teema 1: Mitä ominaispiirteitä on laadukkaassa kriisijohtamisessa ja miten niitä tulee arvioida?..... | 33 |
| 5.1.1 | Kriisijohtamisen kulmakivet.....  | 33 |
| 5.1.2 | Kriisitilanteen tunnistaminen ja siirtyminen kriisijohtamiseen normaaliajan toiminnasta .....         | 35 |
| 5.1.3 | Kriisijohtamisen intensiteetti ja päätöksenteon paine .....   | 38 |
| 5.2   | Teema 2: Millä keinoilla organisaatio pystyy ottamaan oppia koetusta kriisistä?.....                  | 39 |
| 5.2.1 | Organisaatiokulttuurin vaikutus oppimiseen .....  | 41 |
| 5.2.2 | Oppimiseen sitoutuminen ja luottamus .....  | 43 |
| 5.2.3 | Oppimisen resursointi ja suunnittelu .....  | 44 |
| 5.2.4 | Sisäinen prosessi vai ulkopuolinen fasilitointi?.....   | 45 |
| 5.2.5 | Yksilön oppimisen suhde organisaation oppimiseen .....  | 47 |
| 5.3   | Teema 3: Miten oppimista voidaan edistää?.....  | 47 |
| 5.3.1 | Avoimuus.....   | 48 |
| 5.3.2 | Rehellisyys .....   | 49 |
| 5.3.3 | Dokumentaatio .....   | 51 |
| 5.4   | Tutkimuksen yhteenveto.....   | 52 |
| 5.4.1 | Validiteetti.....   | 53 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.4.2 | Realibiliateetti .....                   | 54 |
| 5.4.3 | Jatkotutkimuksen aiheita .....           | 55 |
| 6     | Palvelumuotoilu .....                    | 56 |
| 6.1   | Co-design .....                          | 56 |
| 6.2   | Työpaja 1.....                           | 57 |
| 6.2.1 | Menetelmät: Käyttäjäprofiilit.....       | 58 |
| 6.2.2 | Menetelmät: CIT .....                    | 59 |
| 6.3   | Työpaja 25.9.2020 .....                  | 61 |
| 6.3.1 | Menetelmät: Empatiakartta .....          | 61 |
| 6.4   | Palvelumuotoilun seuraavat vaiheet ..... | 63 |
| 7     | Yhteenveto .....                         | 64 |
|       | Lähteet .....                            | 66 |
|       | Kuviot .....                             | 70 |
|       | Taulukot.....                            | 71 |

## 1 Johdanto

Vuoden 2020 alusta Covid19 on levinnyt ympäri maailmaa. Sen vaikutukset ovat olleet poikkeuksellisen suuria, ajaen yhteiskunnat, organisaatiot ja yksilöt kriisitilaan. Kriisi suo meille kuitenkin vastoinkäymisten lisäksi mahdollisuuden näkökulmasta. On pyrittävä hyödyntämään uudistumisen, oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet, ettei kriisi menisi hukkaan. (Sitra 2020, 73)

Tämän opinnäytteen aihe valikoitui saman vuoden alkukevästä ja sen tavoitteeksi muodostui tutkia kriisijohtamista ja kriisistä oppimista, sillä tarkoituksella, että jollain tapaa opinnäytetyöllä voitaisiin tuottaa yhteiskuntaa tukevaa sisältöä tähän vaativaan aikaan. Kriisistä on opittava, jotta voimme varautua tuleviin kriiseihin paremmin. Kriisistä oppimisen tueksi, on kuitenkin kyettävä ennakoimaan sen aiheuttamia muutoksia ja pyrittävä ennakoimaan tulevaisuuden kriisien ilmentymiä. (Huoltovarmuuskeskus 2020, 4)

Kriisinkestosietokyvyn kasvattaminen on eräs sisäisen turvallisuuden strategian päämääriä. Turvallisuustarpeita on yhä vaikeampi ennustaa. Yhä monimutkaisemmat turvallisuushaasteet vaativat resilienssiä, jotta häiriötilanteissa pystytään toimimaan joustavasti ja toipuminen niistä on nopeaa. Kriisin jälkeen on pystyttävä kehittymään oppimalla koetusta kriisistä. (Hyvä elämä – turvallinen arki 2017, 29)

Resilienssi on prosessi, joka kattaa kriisinaikaisen toiminnan lisäksi kriisinsietokyvyn ja kriisistä palautumisen, sekä ennakoivan sopeutumisen toimintaympäristön muutoksiin ja niitä tukevat oppimisprosessit. Kriisistä oppimisella on tämän myötä organisaatitasoisen kehittymisen lisäksi yhteiskunnallinen ulottuvuus ja sillä pystytään edistämään tätä strategista tavoitetta. (Sitra 2020, 72)

Kriisitilanteen aiheuttamat kokemukset koskevat yhteiskunnassamme poikkeuksellisen laajasti yksilöitä ja yhteisöjä. Kriisi on haastanut käsityksiämme omista valmiuksistamme kohdata kriisejä ja kyvystämme muotoilla yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa kriisiajan edellyttämällä tavalla. Organisaatioissa tehdään kriisitilanteessa väistämättä valtava määrä havaintoja oman toiminnan puutteista konkreetian prosessien tai toimintatapojen tasolta aina organisaation syviin kulttuurillisiin piirteisiin ulottuen. Kriisi tuo armotta esiin eron kriisiä edeltävien käsitystemme ja kriisissä realisoituneen käytännön suorituskyvyn välille. Tämän tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämiseen on mahdollisuus, jonka kriisi meille suo. Sen mahdollisuuden käyttämättä jättäminen on suuri tappio yhteiskunnalle. (World Economic Forum 2020, 6)

Opinnäytetyössä tutkitaan kriisijohtamista ja kriisistä oppimista. Tutkimuskysymyksiä ovat: miten arvioida organisaation suoriutumista kriisissä? Miten organisaatio voi hyödyntää

kriisin opit? Miten edistetään organisaatioiden kykyä oppia kriisistä? Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kriisijohtamisen ilmiötä oppimisvaiheen osalta ja tuottaa tietoa siihen vaikuttavista tekijöistä.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tutkimustietoa kriisijohtamisesta, organisaation oppimisesta ja kriisin jälkeisestä oppimisesta. Kriisin käsitelmäärityksen jälkeen osiossa esitellään, minkälaisista osista kriisijohtaminen muodostuu. Kriisistä oppiminen on olennainen osa kriisijohtamista, joka vaatii ymmärrystä ja osaamista. Osassa esittelen myös tutkimustietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat organisaation kriisialttiuteen. Organisaation oppimisessa ja kriisin jälkeisessä oppimisessa esitellään kriisistä oppimisen mekanismeja, oppimiskykyyn vaikuttavia tekijöitä, sekä oppimista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Osiossa käsitellään myös organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta kriisivalmiuteen, sekä kriisistä oppimiseen.

Edellä mainittuun tietoperustaan nojaten opinnäytetyössä siirrytään tutkimusosaan, jossa tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa käsitellään kolmen eri teeman alla kirjallisuuskatsauksessa mainittuja sisältöjä: laadukkaan kriisijohtamisen ominaispiirteet, organisaation oppiminen kriisistä ja kriisistä oppimisen edistäminen. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta asiantuntijaa eri toimialoilta.

Opinnäytetyön viimeisessä osassa käsitellään käynnistettyä palvelumuotoilun prosessia, jonka tavoitteena on tuottaa loppuvuonna lanseerattava palvelu. Palvelun tarkoituksena on edistää organisaatioiden kriisistä oppimista, tarjoten oppimisprosessia tukevaa tietoa, sekä kehittämistarpeiden havainnointia ohjaavaa interaktiivista sisältöä. Palvelumuotoilua on tehty yhteiskehittämällä ja työskentelyyn on osallistunut vapaaehtoinen asiantuntijaryhmä, joiden monipuolista ja kirjavaa osaamista on hyödynnetty palvelun kehittämisessä. Työryhmän työskentelyssä keskityttiin palvelun käyttäjien tarpeisiin ja keinoihin tuottaa mahdollisimman hyvin eri käyttäjäryhmien lähtökohtia huomioivaa sisältöä. Palvelu tulee olemaan maksuton ja avoin. Sen tarkoituksena on edistää organisaatioiden kehittymistä ja oppimista, Covid19-kriisin suomat mahdollisuudet tulisivat hyödynnetyiksi. Palvelun julkaisuajankohta määritetään Covid19-kriisin etenemisen mukaisesti ajankohdassa, jolloin organisaatioiden kyvykyys käsitellä kriisiä oppimisen näkökulmasta on mahdollisimman otollinen.

## 2 KRIISI JA KRIISIJOHHTAMINEN

Organisaation kyky hallita riskejä on keskeinen tekijä kriisin synnyssä. Vakavien kriisien taustalla on usein jakso tapahtumia, joiden takia organisaatio ajautuu hiljalleen tilanteeseen, jossa riskit kasvavat valtaviksi ja realisoituvat. Varhainen havaitseminen ja ymmärrys tilanteen vakavuudesta ovat edellytyksiä sille, ettei organisaatio ajautuisi kriisiin. Tilanne saattaa kuitenkin edetä organisaation ollessa kyvytön torjumaan kriisin syntyä, tai kriisin kehittyminen on organisaation omien vaikuttamismahdollisuuksien ulkopuolella. Tällöin organisaation on kyettävä sopeutumaan ja selviytymään kohtaamassaan kriisissä. (Darling & Heller 2012, 152,154)

**Kriisi** aiheuttaa haittaa organisaation henkilöille, aineellisille tai aineettomille arvoille. Henkilöihin kohdistuvat uhat aiheuttavat vaaraa hengelle, terveydelle tai hyvinvoinnille (Skoglund 2004, 9-10). Aineellisiksi vahingoiksi kohdistuvat organisaation omaisuuteen, kuten kiinteistöjen ja tietojärjestelmien vahingoittuminen. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi organisaation tietopääoma, tuotemerkki tai suhteet. Kriisi on ei-suunniteltu äkillinen tapahtuma, joka vaatii välitöntä puuttumista, jolloin koko organisaation resurssit venyvät äärimilleen. Kriisin hoitamiseen eivät organisaation normaaliajan prosessit riitä (Mani 2008, 38).

Kriisi on epäselvä, alhaisen todennäköisyyden ja vakavien seurausten tapahtuma, joka asettaa koko organisaation olemassaolon uhatuksi (Clair & Pearson 1998, 59). Kriisit eivät kuitenkaan ilmesty tyhjästä, vaan niitä edeltää useat signaalit, joihin kyetään reagoimaan.

**Kriisijohtaminen** kattaa toimet kriisiä edeltävän ajan varautumisessa ja ennakoinnissa, kriisitilanteen toiminnan, sekä kriisitilanteesta toipumisessa ja kriisitilanteen arvioinnin, sekä siitä oppimisen (Crandall, Parnell, Spillan 2010, 1-19).

Riippuu organisaatiosta, mikä häiriötilanne määrittyy milloinkin kriisiksi. Tähän liittyy useita muuttujia, joiden tunnistaminen on osa organisaation kykyä ennakoida, ennaltaehkäistä ja pikaisesti reagoida potentiaalsiin kriiseihin. Vaikuttavia tekijöitä Darlingin ja Hellerin (2012) mukaan esitetty kuviossa 1.





Kuvio 1 Kriisitilanteen tunnistaminen (mukaillen Darling & Heller 2012, 154).

## 2.1 Kriisien yleisyys ja vaikutukset organisaatioille

PwC Global Crisis Survey 2019 kartoitti organisaatioiden kohtaamia kriisejä ja niiden vaikutuksia organisaatioiden toiminnalle. Kyselyyn kertyi yli 2000 vastausta, 43 eri maasta ja 25 eri toimialalta. Kyselyn tuloksista ilmenee, että 69 % vastaajista on kohdannut ainakin yhden kriisin viimeisen viiden vuoden aikana. Keskimääräisesti organisaatiot kohtaavat kolme kriisiä viiden vuoden ajanjaksolla, isoissa organisaatioissa kriisejä on keskimäärin yksi vuodessa (PwC 2019, 5-11). Nämä tulokset mielestäni osoittavat kriisin olevan huomattavan yleinen tapahtuma organisaatioissa, mihin perustuen kriisivalmiuden kehittämisen voidaan osoittaa olevan tarkoituksenmukaista.

PwC:n tutkimuksessa kriisitilanteen tulee täyttää seuraavat ehdot:

- kriisitilanteen laukaisee merkittävä sisäinen tai ulkoinen tekijä tai pienemmän mittakaavan haitallinen tapahtuma laajenee kriisiksi
- kriisin vaikutukset yltävät koko organisaatioon
- kriisi aiheuttaa häiriön normaaliin toiminnan ylläpitoon
- kriisillä on mahdollisuus aiheuttaa mainevahinkoa (PwC 2019)

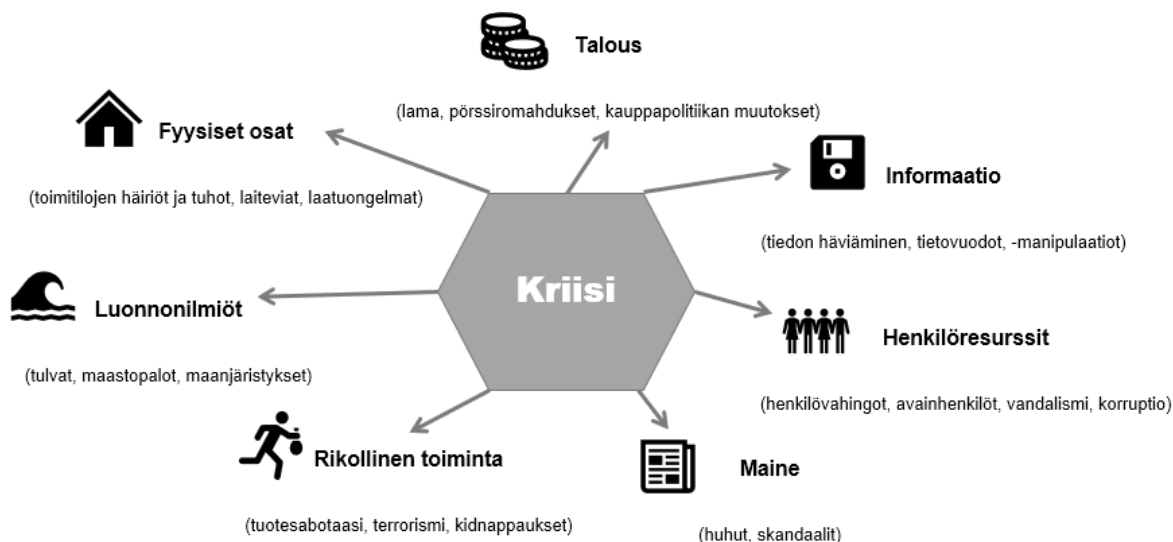
Toisena osa-alueena PwC:n tutkimuksessa oli kriisien tulevaisuusluotaus. 1400 vastaajan tuloksista ilmenee seuraavia ennusteita kriisien ja kriisijohtamisen tulevaisuudesta. Kriisien luonne muuttuu toimintaympäristön mukana yhä kompleksisemmaksi. Tämän takia, kriisisuunnittelun muuttuu haastavammaksi ja toimintamalleja täytyy uudelleenarvioida lyhyemmällä aikavälillä. Kriisinhallinta edellyttää vahvaa johtajuutta ja kriisijohtamisen koordinaatio ja kehittäminen vaativat tästä vastaava johtohenkilöä. Kriisien yleisyyden takia, kriisivalmiudesta voi organisaatio saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. Sillä on yhä enemmän vaikutusta sijoittajien päätöksenteossa. (PwC 2019, 19-20)

Vuonna 1996 tutkittiin kriisien vaikutuksia pörssituloksiin, niitä kohdanneiden yritysten kohdalla. Tuloksissa huomattiin, että kriiseillä oli alkuvaiheen negatiivisen vaikutuksen jälkeen kahdenlainen vaikutus yrityksiin, jonka perusteella yritykset voitiin jakaa toipujiin ja ei-toipujiin. Vaikka pörssiluvut olivat kriisin alkuvaiheessa liki samanlaiset kummallakin viiteryhmillä, oli yllättävästi toipujiin jaettujen yritysten tuloksiin kriisillä positiivinen vaikutus, jossa heidän tuloksensa kasvoi suuremmaksi kriisin jälkeen, verrattuna kriisiä edeltäneeseen aikaan. (Knight & Pretty 1996, kuvio 4)

Kriisillä voi siis olla positiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Tämä johtunee siitä, millaista toimintakykyä yritys osoittaa kriisitilanteessa, herättäen luottamusta sijoittajissa. Nämä tulokset tukevat PwC:n tutkimuksen tulevaisuusluotauksen tulosta siitä, että kriisivalmiudella on kyky luoda kilpailuetua, mikä luo kriisivalmiuden kehittämiseksi selkeät taloudelliset perusteet. (Pekki 2019)

## 2.2 Kriisien luokat

Toimintojen viitekehyksessä voidaan tarkastella kriisin syitä. Kriisitilanne voi syntyä todella monien eri tekijöiden vaikutuksesta, erittäin monimutkaisina tapahtumaketjuina. Tämän kokonaisuuden selkeyttämiseksi voidaan kriisit jakaa eri kategorioihin. Mitroffin (2004) tapa jakaa kriisin eri vaikutukset esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2 Kriisin luokat (mukaillen Mitroff 2004, 26).

On huomioitavaa, ettei yllä oleva luokittelu tarkoita, sitä että kriisit eksklusiivisesti rajautuisivat luokittelun mukaisesti. Kriisin vaikutukset liikkuvat eri luokissa, esimerkiksi luonnonilmiön seurauksena saattaa organisaation toimitila tuhoutua, tai tietovuodon myötä organisaatio voi kärsiä huomattavaa mainevahinkoa. Tällä luokittelulla voidaan kuitenkin hahmottaa eri uhkakuvien kirjoja ja tarkastella niiden mahdollisia vaikutuksia organisaation erityispiirteet huomioiden. (Hotho & Pollard 2006, 723)

Kriisit kehittyvät vaihtelevissa aikarajoissa. Jokaisessa kriisissä on kuitenkin varhaisia signaaleja, jotka ilmentävät kehittyvää kriisiä. Kriisin ehkäisemissä, sekä sen vaikutusten rajaamisessa on näiden signaalien havaitseminen ensisijaisen tärkeää, sillä nämä havainnot mahdollistavat varhaiset toimenpiteet kriisijohtamisessa. Signaalien havaitsemista pidetäänkin yhtenä kriisijohtamisen tärkeimmistä osa-alueista (Hough & Spillan 2005, 19-24).

Mitä aikaisemmin uhat havaitaan, sitä paremmin niitä voidaan hallita. Havaittuihin signaaleihin perustuen organisaation johto pystyy arvioimaan toimiaan ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa kriisin aiheuttamiin tapahtumaketjuihin. Organisaation kyky havaita signaaleja perustuu sen valveutuneisuuteen niin sisäisten, kuin ulkoisten muutosten analysointiin. Eri uhkia kategorisoimalla voidaan organisaation havainnointikykyä edistää. Eri kategorioilla voidaan uhkiin kohdentaa oikeat asiantuntijat ja täten kehittää organisaation tilannekuvaa kriisiä edeltävän vaiheen signaaleista. (Darbonnens & Zurawska 2017)

Kriisien syiden luokittelun avulla voidaan edistää ymmärrystä siitä, minkälaista asiantuntijuutta kriisijohtaminen eri luokissa vaatii tai mitä asiantuntijatahoja organisaation on seurattava. Jos esimerkiksi tarkastellaan kriisin ensimmäistä vaihetta, on signaalien havaitsemisessa pystyttävä nojautumaan asiantuntija-arvioihin, kun tarkastellaan muutoksia uhissa. Tällä tavoin ylläpidetään uskottavaa tilannekuvaa ja kyetään arvioimaan, miten

realisoituessaan uhka vaikuttaa muihin luokitteluihin ja missä vaiheessa pitää uhka-arvioon liittää muiden alojen asiantuntijoita. (Darling & Heller 2012)

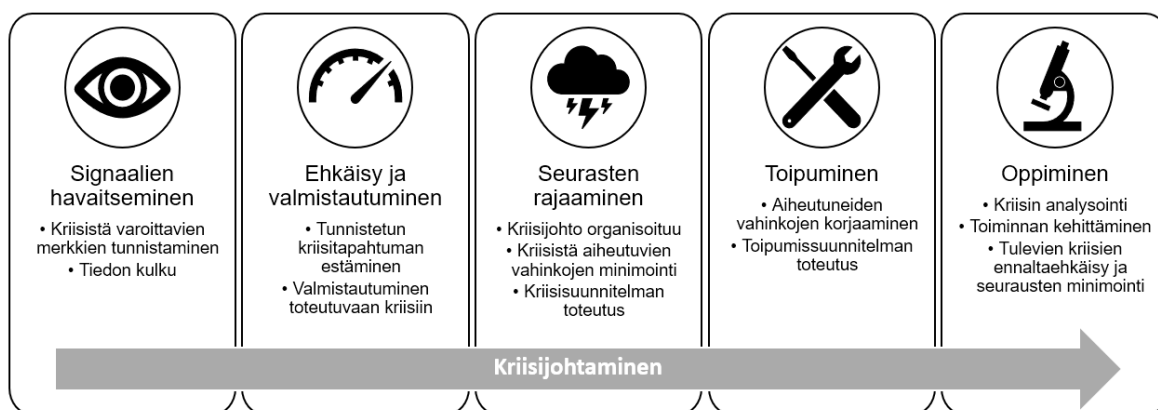
Sapriel (2003) toteaa, että kriisijohtamisen tulee olla sisäänrakennettua johtamisjärjestelmään, ollakseen tehokasta. Tällä saavutetaan laadukkaampaa ennakointikykyä erilaisiin mahdollisiin tapahtumaketjuihin ja ymmärretään kompleksisia ongelmia yhdistämällä saatavilla olevaa asiantuntijatietoa. (Sapriel 2003, 348, 350)

Voidaankin pohtia, miten maineeseen liittyvät kriisit ovat irrottamattomasti yhteydessä muihin kriisilajeihin. Kriisitilanteeseen kuuluu aiemmin mainittu legitimaation vaihe, jossa organisaation on korjattava ne vahingot, mitä sen uskottavuudelle ja luotettavuudelle on kriisistä aiheutunut, jolloin voidaan ajatella, että jokainen kriisi sisältää myös mainekriisin. Smith (2005) korostaakin, että hyvällä operationaalisella kriisijohtamisesta ei voida ohittaa kriisinehkäisyyden merkitystä, sillä vaikka kriisi olisikin esimerkiksi hallittu, on sillä joka tapauksessa vaikutusta organisaation maineeseen.

### 2.3 Kriisin vaiheet

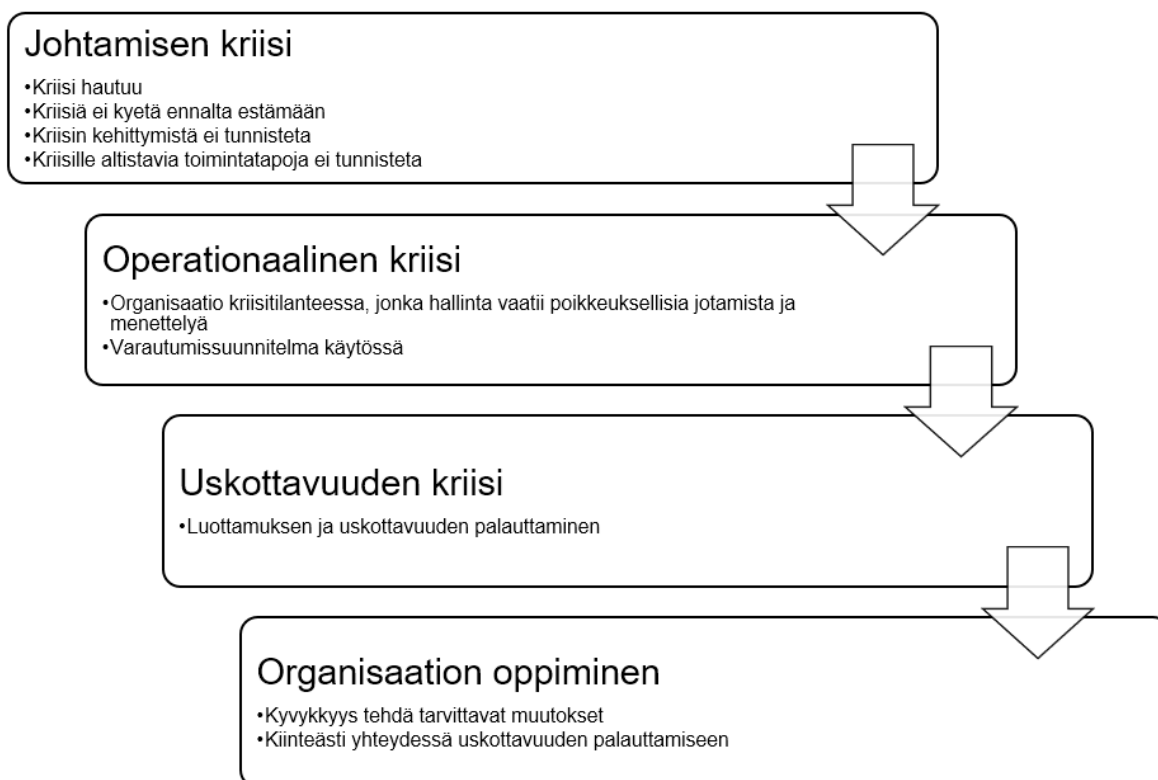
Kriisijohtamista voidaan lähestyä toimintojen (operations oriented) tai prosessien (process oriented) viitekehyksestä. Ensimmäinen näistä keskittyy kriisin syihin, kun taas jäljessä, prosessikeskeisessä viitekehyksessä on huomio kriisin vaikutuksesta organisaatioon ja vaikutusten minimointiin. Toimintojen viitekehyksessä pyritään tunnistamaan organisaation haavoittuvuuksia ja vähentää niitä, keskittyen organisaation normaaleihin toimintoihin mahdollisen kriisin aiheuttajana. Prosessikeskeisessä viitekehyksessä keskitytään siihen, miten organisaatio voi eliminoida haavoittuvuuksia, jotka ilmenevät kriisin eri vaiheissa. (Wang 2009, 446)

Prosessiorientoitunut viitekehys rakentuu Mitroffin kriisin viisivaiheiseen jakoon (kuvio 3). Tämä Mitroffin vaiheistus kriisistä toimii perustana ajalliselle tarkastelulle opinnäytetyössä. Kriisin etenemisen vaihteellinen tarkastelu auttaa jäsentelemään organisaation toimintaa eri ajankohdissa, sekä hahmottamaan, missä vaiheessa organisaatio siirtyy omassa toiminnassaan vaiheiden välillä. Tällä tavoin pystytään arvioimaan organisaation reagoitukykyä ja sen toimien oikea-aikaisuutta kriisissä. (Mitroff 1988, 1994)



Kuvio 3 Kriisin vaiheet: (mukaillen Mitroff 1988, 1994).

Smith (2005) on jaotellut kriisin nelivaiheisesti (kuvio 4). Ensimmäisenä vaiheena on johtamisen kriisi (crisis of management). Tämä vaihe sijoittuu kriisiä edeltävään aikaan, jolloin kriisin osatekijät ikään kuin itävät organisaation eri toiminnoissa, joten voidaan sanoa Smithin ensimmäisen vaiheen olevan toiminnallisessa viitekehyksessä kokonaisuus, jossa kriisin syntyyn vaikuttavat tekijät ilmenevät virheinä ja puutteina organisaation johtamisessa. Tämä vaihe onkin nimetty johtamisen kriisiksi, sillä kriisi kehittyy normaalien johtamisprosessien ollessa kyvyttömiä estämään kriisin synty, jolloin organisaatiossa on olosuhteet, joissa kriisi pääsee kehittymään. Kriisin synnyllä on aina alkuperä normaaliajan johtajuuden epäonnistumisessa kriisin ennaltaehkäisemisessä. Kärjitetysti voidaan sanoa johdolla olevan suuri rooli kriisin synnyssä, mikä johtuu pääsääntöisesti vääristyneestä tilannekuvasta organisaation turvallisuudesta ja toimintakyvystä (Smith 2005, 312)



Kuvio 4 Kriisin vaiheet (mukaillen Smith 2005, 312-313).

Operationaalinen kriisi (operational crisis) on kriisin näkyvin vaihe, jossa valmiussuunnitelmat otetaan käyttöön. Tässä vaiheessa organisaation on kriisissä, eikä se pysty hallitsemaan tilannetta normaaliajan prosesseilla ja johtamisella ja sen on siirryttävä kriisijohtamiseen tilanteen hallitsemiseksi. Tämä vaihe on intensiteetiltään suuri ja siihen liittyy paljon epävarmuuksia. Operationaalisen kriisin vaiheessa suoriutuminen vaikuttaa merkittävästi oppimisvaiheen onnistumiseen, rajoittamalla oppimisen tehokkuutta. (Smith 2005, 312)

Uskottavuuden kriisissä (crisis of legitimation) on kyse organisaation pyrkimyksestä palauttaa uskottavuutensa. Tässä vaiheessa epäonnistumisesta voi seurata paluu operationaalisen kriisin vaiheeseen. Luotettavuuden palauttamisella on ratkaiseva vaikutus organisaation tulevaisuuden kannalta. Usein tässä kriisin vaiheessa organisaatioissa etsitään mahdollisia syyllisiä kriisin synnylle. Tällä keinolla saatetaan esimerkiksi yrittää löytää ulkoista tekijää, jotta huomio kriisistä voitaisiin siirtää pois organisaatiosta itsestään. Tämä vaihe ylittää viimeiseen kriisin vaiheeseen, jonka Mitroffin (1988, 1994) tapaan myös Smith nimeää organisaation oppimiseksi. Oppimisvaiheen Smith näkee kiinteänä osana uskottavuuden palauttamista, sillä organisaation on osoitettava kykynsä kehittyä kriisin seurauksena ja vahvistaa toimintaansa kokemuksen avulla. (Smith 2005, 313)

Smithin vaiheistuksessa on huomattava se ero, että hän näkee kriisin etenemisen spiraalisenä, eikä niinkään lineaarisena tapahtumaketjuna kuten Mitroff (1988, 1994) omassa

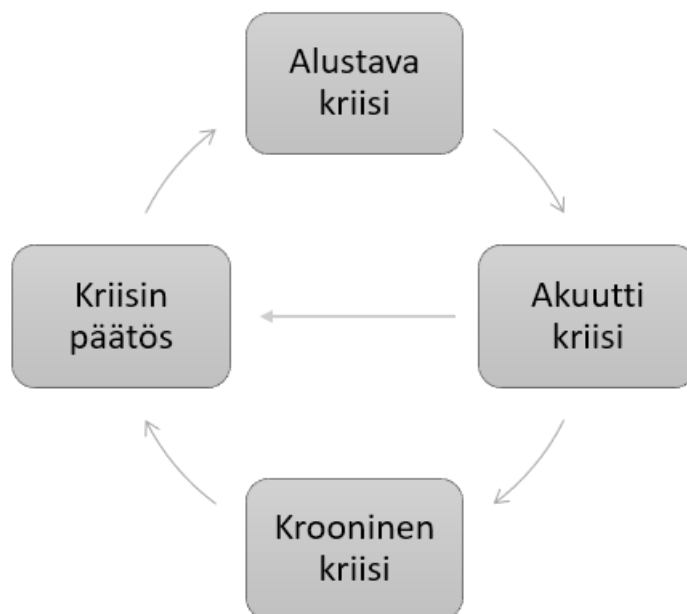
teoriassaan. Smithin mukaan kriisin vaiheet voivat ilmetä rinnakkaisesti. Etenkin isojen, laajalle levinneiden organisaatioiden kohdalla kriisin vaiheet ilmenevät eri osissa organisaatiota vaihtelevalla aikavälillä. Smith korostaa myös, että kriisi voi palautua aiempaan vaiheeseen, mikäli sen hallinnassa epäonnistutaan. (Smith 2005, 313)

Kun pohditaan yhtäläisyyksiä Mitroffin (1988, 1994) ja Smithin (2005) teorioissa, korostavat he molemmat kriisistä oppimisen merkitystä viimeisenä vaiheena. Kriisistä oppimisella organisaatio osoittaa kykynsä korjata puutteitaan, kriisin tuodessa sen puutteet armottomasti esiin. Erona näillä teorioilla on organisaation oma toimijuus kriisissä. Mitroffin (1988, 1994) kriisin vaiheistus helpottaa ymmärtämään kriisin eri vaiheita ja avustaa määrittämään kriisin eri vaiheissa tehtyjen toimien tehokkuutta, sekä organisaation siirtymistä vaiheiden välillä. Smithin vaiheistuksessa taas korostuu organisaation aktiivinen rooli myös kriisin synnyssä, luoden tärkeää painotusta kriisin ennaltaehkäisylle, sekä organisaation normaaliajan johtamisen suorituskyvylle tunnistaa ja poistaa kriisille altistavia tekijöitä.

Smithin (2005) vaiheistuksessa toisaalta korostuu sisäiset riskit, joihin on olemassa ennaltaehkäisyn keinoja. Esimerkiksi Covid19 on kriisi, jossa organisaatioilla on ollut hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa kriisitilanteen etenemiseen ennaltaehkäisevästi, jolloin kriisijohtamisessa on keskityttävä seurausten mahdollisimman tehokkaaseen mitigointiin. Pandemiatilanteessa toipumiseen vaikuttaa organisaation ulkoiset tekijät hyvin voimakkaasti yhtä lailla. Tämä on huomioitava tarkasteltaessa mallin olettamusta siitä, mihin organisaation vaikutusmahdollisuudet kussakin kriisissä yltävät. Smithin (2005) vaiheistuksessa on myös tärkeänä seikkana kriisin spiraalimainen prosessi.

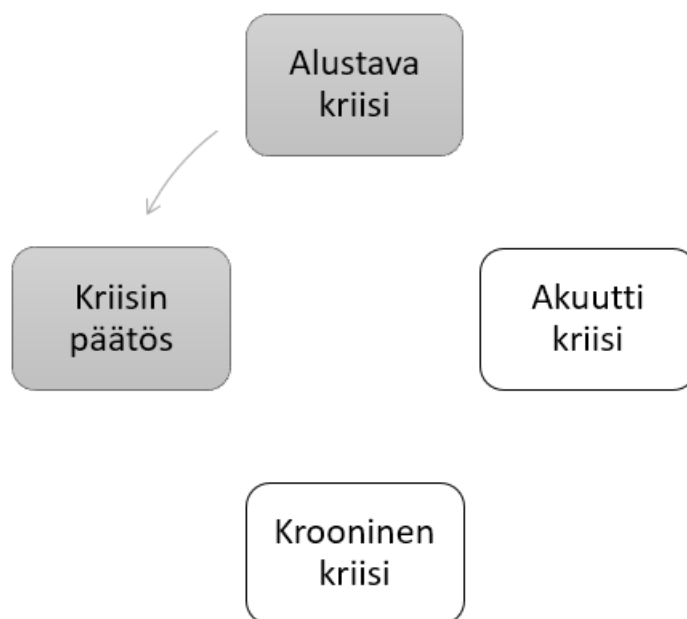
Mitroffin (1988, 1994) lineaarisessa prosessissa taas saattaa syntyä virheellinen käsitys siitä, että aika lopulta hoitaa kriisin, sen edetessä lineaarisesti aina seuraavaan kohtaan. Mitroffin ja Smithin vaiheistusmallit täydentävät hienosti toisiaan ja antavat yhdistettynä kattavan näkökulman kriisin ja sen johtamisen tarkasteluun. On myös huomionarvoista, että säännönmukaisesti uudemmissa tutkimuksissa viitataan Mitroffin ja Smithin edellä mainittuihin teorioihin kriisin vaiheistuksesta.

Darling ja Heller (2012) kuvaavat kriisin nelivaiheisesti (kuvio 5). Heidän mukaansa kriisin vaikutukset voivat olla hyvinkin pieniä tai erittäin suuria ja myös kriisin kesto voi vaihdella huomattavan paljon. Kriisin vaiheet ovat alustava kriisi, akuutti kriisi, krooninen kriisi ja kriisin päätös. Kriisi ei tässäkään teoriassa liiku systemaattisesti vaiheiden välillä, vaan on organisaation toiminnasta riippuvaista, missä vaiheessa kriisi päättyy tai pahimmassa tilanteessa palautuu aiempiin vaiheisiin. Verrattuna Mitroffin (1988, 1994) lineaariseen malliin, korostaa tämä vaiheistus ennaltaehkäisyn merkitystä ja sen roolia merkittävänä osana kriisijohtamista, kuten he osoittavat kuviossa 6.



Kuvio 5 Kriisin vaiheet (mukaillen Darling & Heller 2012, 156).

Alustava vaihe voi olla kriisistä riippuen hyvinkin lyhyt tai jopa välitön. Tässä vaiheessa kriisin signaalit ovat olemassa ja organisaatiolla on tilaisuus valmistautua kriisiin, jopa ennaltaehkäistä se. Joissain tapauksissa signaaleja ei havaita ja akuutti kriisi käynnistyy välittömästi. On myös mahdollista, että signaalit havaitaan, mutta niihin ei reagoida riittäväillä toimenpiteillä. Alustava vaihe on erittäin merkittävä, koska siinä organisaatiolla on paras mahdollisuus vaikuttaa kriisin kehitykseen ja seuraavien vaiheiden etenemiseen. Parhaassa tapauksessa alustavan kriisin vaiheesta siirrytään suoraan kriisin päätökseen (kuvio 6). (Darling & Heller 2012, 161)



Kuvio 6 Alustavassa vaiheessa hallittu kriisi (mukaillen Darling & Heller 2012, 161).



Akuutissa vaiheessa on kriisistä jo aiheutunut jonkinlaista vahinkoa organisaatiolle ja tavoitteena on rajoittaa vahinkoja mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation on saatava tilanne hallintaan ja ennakoida sen etenemistä mahdollisimman hyvin. Akuutille vaiheelle on tyypillistä tilanteen nopeus ja intensiteetti, mikä edellyttää nopeaa reagoimista. Vaikka vaihe on tyypillisesti kriisin lyhyin kestoaltaan, on se kuormittavuudeltaan suurin. (Darling & Heller 2012, 161-162)

Akuutin vaiheen päätyttyä kriisitilanne on hallinnassa ja koetusta kriisistä toivutaan. Darling ja Heller (2012) sijoittavat kriisistä oppimisen tähän vaiheeseen. Samanaikaisesti pyritään palauttamaan organisaation uskottavuutta organisaation ulkopuolisten tahojen, kuten sidosryhmien ja asiakkaiden silmissä. Taitavat johtajat kehittävät organisaation kriisivalmiutta saatujen kokemusten perusteella. Kriisitilanne siirtyy krooniseen vaiheeseen, jos kriisin kesto ja vaikutukset ovat pitkäkestoisia, eikä organisaation uskottavuutta kyetä palauttamaan lyhyessä ajassa. Krooninen vaihe on hidasta toipumista kriisistä, jolloin taitavat johtajat keskittyvät oppimiseen. (Darling & Heller 2012, 163)

Viimeinen vaihe, eli kriisin päätös on aina organisaation tavoitteena kriisissä. Kriisistä oppiminen jatkuu edelleen ja organisaation tulisi viimeistään tässä vaiheessa pyrkiä näkemään kriisin suomat mahdollisuudet. Millä tavoin viimeinen, kriisin päättävä vaihe pystytään jatkossa saavuttamaan nopeammin? Kriisin päättyessä on kuitenkin mahdollista, että koetun kriisin heijastusvaikutuksista syntyy seuraavan kriisin alustava vaihe. Onkin merkittävää huomata, että organisaation kyky havaita kriisignaaleja toisesta kriisistä saattaa olla tässä vaiheessa alentunut. (Darling & Heller 2012, 164)

## 2.4 Kriisijohtaminen

Kriisijohtaminen on ennakkoiva prosessi, mikä kattaa eri toimintoja ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Nämä toiminnot ovat kriisien synnyn estäminen ja niiden kehittymisen varhainen havaitseminen, eri toimintatapojen arviointi suhteutettuna eri sidosryhmiin ja toimintasuunnitelman käytäntöönpano, sisältäen lyhyen ja pitkän aikavälin interventiot. (Simola 2013, 485-486)

Kriisijohtaminen voidaan nähdä harhaanjohtavana terminä, sillä se saattaa luoda epätasapainoa kriisien ennaltaehkäisyn merkityksen ja kriisitilanteen hallitsemisen välille, korostaen väärinymmärryksiä kriisijohtamisen painoarvoa. Kriisijohtamisen pyrkimyksenä on yhtä lailla ennalta estää kriisien syntyminen, kuin syntyneen kriisin vaikutusten minimointi. (Smith 2005, 309-312)

Darlingin ja Hellerin (2012) mukaan kriisijohtaminen on systemaattinen lähestymistapa, jolla pyritään ylläpitämään organisaation toiminta kriisitilanteessa niin normaalina, kuin vain on

mahdollista. Ilman etukäteen tehtyä suunnittelua, ennakointia ja toimintojen priorisointia, ei organisaation johdolla ole edellytyksiä hallita tilannetta. Kriisivalmiuden lisäksi kriisijohtamisella havaitaan systemaattisesti mahdollisia kriisisignaaleja, ennaltaehkäistään poikkeamatilanteiden eskalaatiota ja kehitetään varoitusjärjestelmiä, jotta varhainen puuttuminen olisi mahdollista (Darling & Heller 2012).

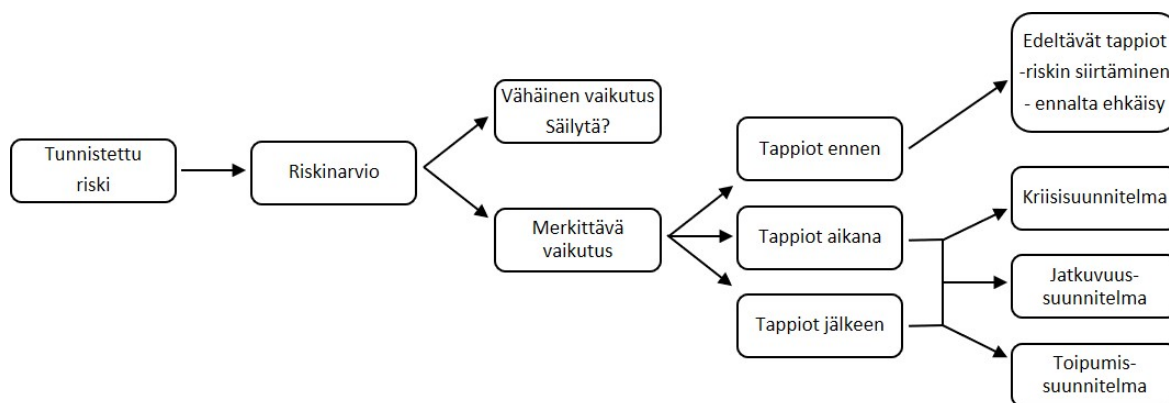
**Jatkuvuudenhallinta** on huoltovarmuutta parantava organisaation prosessi, jolla tunnistetaan toiminnan uhkat ja arvioidaan niiden vaikutukset organisaatiossa ja sen toimijaverkostossa sekä luodaan toimintatapa vakavien häiriötilanteiden hallinnalle ja toiminnan jatkuvuudelle (Kokonaisturvallisuuden sanasto TSK 50 2017, 30). Jatkuvuudenhallinta ja kriisijohtaminen eivät ole toisistaan irrallisia kokonaisuuksia, vaan päinvastoin kriisijohtaminen kuuluu olennaisena osana organisaation jatkuvuudenhallintaan. Jatkuvuudenhallinta operoi eri kriisiskenaarioiden viitekehyksessä, joiden perusteella valmiutta ehkäistä ja kohdata eri kriisitilanteita kehitetään. Mikäli jatkuvuudenhallinta keskittyy pelkästään kriisijohtamisen kehittämiseen, se edelleen altistaa organisaation kriisien synnylle, aiheuttaen kielteisiä seurauksia organisaatiolle, huolimatta siitä miten tehokkaasti kriisitilanteissa on toimittu. Kriisijohtamiseen ja jatkuvuudenhallintaan liittyy systemaattinen työskentely kriisitilanteiden ennalta ehkäisemiseksi, havaitsemalla ja poistamalla haitallisia tapahtumia, sekä rohkaisemalla organisaatiota avoimesti viestimään läheltä piti -tilanteista. Kriisijohtaminen tulisivin nähdä tasapainoisena kokonaisuutena, kattaen kriisien synnyn ehkäisyn ja seurausten pienentämisen. (Smith 2005, 312)

Kriisijohtaminen on aiemmin nähty organisaation viestinnän vastuualueena (Mano-Negrin & Sheaffer 2003; Sapriel 2003). Ollakseen tehokasta, sen on oltava ennemminkin kiinteä osa organisaation strategiatyötä ja sille on taattava ylimmän johdon tuki. Johdon välinpitämättömyydellä ja passiivisuudella on suurin vaikutus kriisin synnylle, jonka vuoksi on äärimmäisen tärkeää integroida kriisijohtaminen osaksi organisaation tärkeimpiä toimintoja (Sapriel 2003, 349).

Kriisijohtamisen keskeisiä työkaluja ovat laaditut suunnitelmat eri uhkaskenaarioiden varalle. Valmiussuunnittelussa (contingency planning) selvitetään häiriötilanteiden vaikutusta ja turvataan toiminnan jatkuvuutta niiden sattuessa. Valmiussuunnitelma on tämän suunnittelun tulos. Valmiussuunnitelman laadinta on valmiuslain velvoite, joka kohdistuu julkisen sektorin organisaatioihin, sekä huoltokriittisiin organisaatioihin. Jatkuvuudenhallinta on organisaation strategista ja operatiivista toimintaa, joilla varaudutaan hallitsemaan toiminnan häiriötilanteet. Jatkuvuussuunnitelma on tätä toimintaa tukeva suunnitelma. Jatkuvuus-termiä käytetään tyypillisesti enemmän elinkeinoelämässä, kun taas valmius on laajemmin julkisen sektorin käytössä. Tässä opinnäytetyössä käytän sanaa jatkuvuussuunnitelma,

joka on organisaation suunnittelun tulos, jossa määritetään organisaation avainhenkilöt, resurssit, palvelut häiriötilanteessa, sekä siinä tehtävät toimenpiteet. Jatkuvuussuunnittelulla en rajaa organisaatioita sen sektorin tai valmiuslain velvollisuuksien mukaan, koska opinäytetyössäni pyrin käsittelemään kriisijohtamista laajalla näkökulmalla, ilman rajauksia edellä mainittujen seikkojen perusteella. (Kokonaisturvallisuuden sanasto TSK 50 2017, 31, 53)

Saprielin (2003) mukaan kriisinsuunnittelulla organisaatio voi jo edistää omaa kriisivalmiuttaan, mutta kompleksisen toiminnan ja toimintaympäristön edessä on jatkuvuutta pohdittava laajemmin (kuvio 7). Kriisinsuunnitelman ohella on tällöin laadittava jatkuvuussuunnitelma ja toipumissuunnitelma. Kun kriisinsuunnittelu tähtää kriisin seurausten vahinkojen rajaamiseen, katsoo jatkuvuussuunnitelma kriisin jälkeiseen aikaan. (Sapriel 2003, 348-349)



Kuvio 7 Kriisinsuunnittelu (mukaillen Sapriel 2003, 349).

Kriisi järjestyttää organisaation käsityksiä sen riskienhallinnan tehokkuudesta ja kriisin myötä riskienhallinnan prioriteetti organisaation johtamisessa kasvaa huomattavasti. Tästä syystä kriisitilanteen myötä on mahdollista uudelleenarvioida riskienhallinnan ja kriisijohtamisen kyvykkyyttä organisatorisesti. Laajalle levittänyt ymmärrys riskeistä edistää erityisesti organisaation kykyä reagoida eri uhkakuvien muutoksiin, parantaa organisaation tilannekuvaa siihen kohdistuvista uhista. Kriisivalmiuden kehittämällä edistetään organisaation resilienssiä. Resilienssi on yhteisön kykyä ylläpitää toimintakykynsä muuttuvissa olosuhteissa, kohdata kriisejä ja toipua niistä. Resilienssiä saatetaan kuvata myös kriisinkestävyytenä (Kokonaisturvallisuuden sanasto TSK 50 2017, 17).

Resilienssiä kuvataan myös valvutuneisuutena poikkeamatapahtumiin ja niiden välittömään hallintaan, painottaen vaikutusten lievittämistä, enemmän kuin niiden laajentumisen odottamista. Tällöin toiminnot ovat käynnissä poikkeamatapahtumasta huolimatta ja suorituskyky palautuu välittömästi normaalille tasolle (Darbonnens & Zurawska 2017 184).

Resilienssin kasvattaminen edellyttää yhtä lailla riskien todennäköisyyksien pienentämistä ennalta ehkäisevin keinoin, kuin varautumista riskien realisoitumiseen.

*To be resilient signifies being mindful about failures that have occurred and fixing them before they turn into something worse. It requires mitigation instead of anticipation (Weick & Sutcliffe 2001)*

Vaikkakin resilienssin kohdalla korostetaan kykyä poikkeamatapahtumasta palautumista, on sopeutumiskyky resilienssin olennainen tekijä. Sopeutumiskyky antaa organisaatiolla edellytykset suoriutua hyvin kompleksisissa ja epävarmoissa tilanteissa, joita varten ei ole mahdollista yksityiskohtaisesti varautua. Resilienssi saavutetaan valmistautumalla. Ei tosin vain yhteen tiettyyn poikkeustapahtumaan, vaan ennemmin ylläpitämällä kyvykkyyksiä ja toimintoja, joita tarvitaan missä tahansa poikkeustapahtumassa. Sopeutumiskyky syntyy organisaation kyvystä oppia. Kriisistä oppimisen kyky vaikuttaa merkittävästi organisaation kriisialttiuteen. Resilientillä organisaatiolla on hyvä kriisivalmius, joka rakentuu kyvystä oppia omista, ja etenkin muiden kriisikokemuksista. Näissä organisaatioissa saadaan oppia organisaation eri kerroksista ja osista, sekä toimintaohjeiden ja suunnitelmien lisäksi pyritään aikaansaamaan muutosta kulttuurissa ja yksilöllisissä käytänteissä. (Pollock 2016, 3-6)

Kun pohditaan, miten resilienssi ja kriisijohtaminen limittyvät toisiinsa, voidaan resilienssiä pitää tavoitetilana tai toiminnan tuloksena ja kriisijohtamista keinona saavuttaa tämä tavoite. Tehokkaaseen kriisijohtamiseen tähtäävä organisaatio kasvattaa täten resilienssiään ja vähentää kriisialttiuttaan. (Pollock 2016, 8)

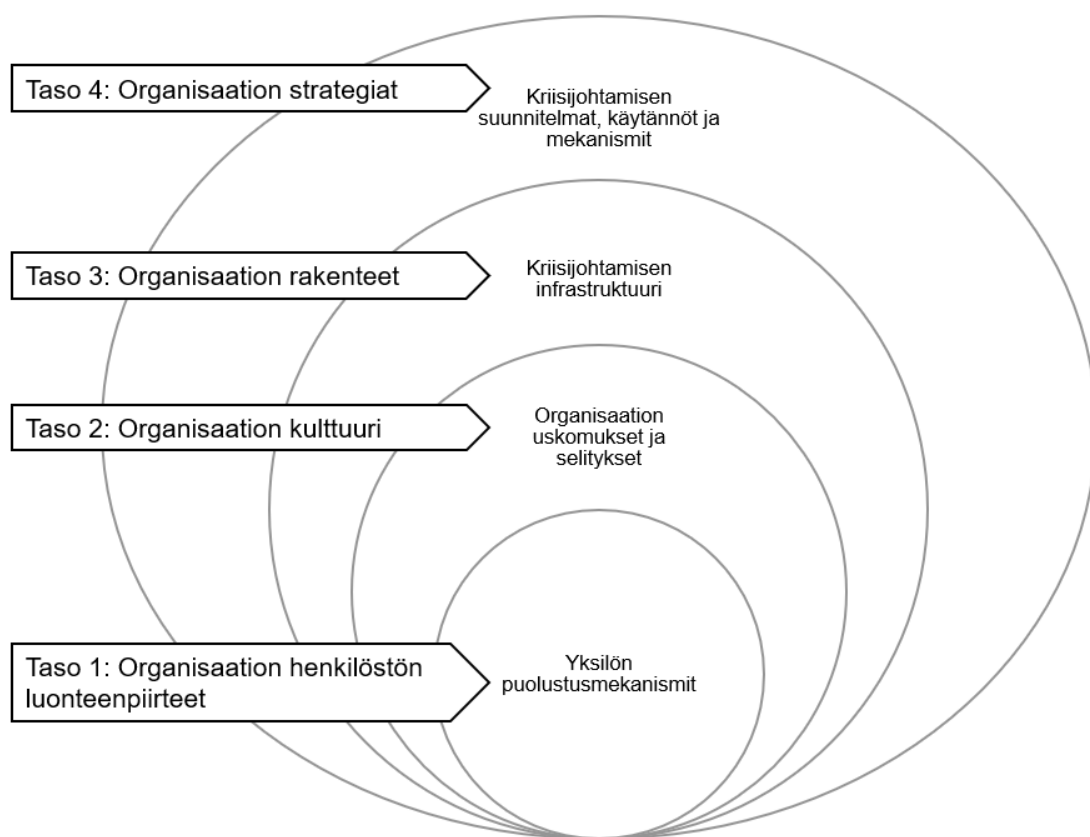
## 2.5 Kriisivalmius ja kriisialttius

Kriisivalmius on organisaation kykyä käsitellä tämän mittakaavan poikkeamia. Riskienhallinnan todennäköisyysoletuksien sijaan keskitytään pahimman tapauksen seurauksiin (Sko-glund 2004, 21).

Mano-Negrinin ja Sheafferin mukaan organisaatiot voidaan jakaa kriisivalmiuden (crisis-prepared) ja kriisialttiuden mukaisesti (crisis-prone). Kriisivalmiudeksi he kuvaavat organisaation kykyä ennakoida sisäisiä ja ulkoisia haitallisiin tapahtumia, sekä tehokkaasti kohdistaa toimia niiden hallitsemiseksi. Tämä edellyttää varhaista tunnistamista ja proaktiivista varautumista kriisin eri ilmentymiin. Kriisialttius syntyy edellä mainittujen ominaisuuksien puuttumisesta, joka johtuu esimerkiksi välinpitämättömyydestä tai huolimattomuudesta erilaisten haavoittuvuuksien kohdalla. (Mano-Negrin & Sheaffer 2003)

Kriisialttiiden organisaatioiden tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi puuttuvat tai puutteelliset suunnitelmat, joustamattomat rakenteet, sekä tapahtumien selittely ja vähättely. Tämä ilmenee uskomuksina siitä, ettei organisaatio altistu kriiseille, tai että sen suuri koko tai muu seikka suojaa sitä kriisin vaikutuksilta. Kriisialttiutta lisäävät huono kommunikaatio, puutteellinen ennakoitukyky, epärealistinen käsitys organisaation kyvystä hallita kriisiä ja riittämätön ymmärrys oman organisaation haavoittuvuutta kohtaan. (Pollock 2016, 9)

Mitroffin ja Pauchantin (1992) mukaan organisaatiokulttuurilla on suurin vaikutus kriisivalmiuteen. He ovat luoneet sipulimallin, jossa kuvataan organisaatiokulttuurin vaikutusta kriisitilanteessa toimimiseen (kuvio 8).



Kuvio 8 Kriisijohtamisen sipulimalli (mukaillen Mitroff & Pauchant 1992).

Sipulin kaksi ulointa tasoa, kuvaavat organisaation näkyviä osia, kuten strategioita ja toimintamalleja kriisissä. Organisaation kulttuurin tasolla on sen sanaton olemus, kuten kirjoittamattomat säännöt ja uskomukset. Sisimmässä osassa on yksilön subjektiivinen kokemus ja puolustuskokemukset kriisissä. (Mitroff & Pauchant 1992)

Nämä tasot vaikuttavat toisiinsa ja niistä muodostuu organisaation kyvykkyys kohdata kriisejä. Pollock asetti kriisivalmiin ja kriisialttiin organisaation tunnuspiirteitä eri tasoille. Kriisivalmiissa organisaatiossa strategisella tasolla haastetaan olettamuksia ja keskitytään

kehittymiseen ja oppimiseen. Strategioihin sisältyy reaktiivisia, proaktiivisia ja interaktiivisia strategioita. Kriisialttiin organisaation kohdalla keskitytään selviytymiseen ja reaktiiviseen suunnitteluun. Kolmannessa rakenteellisessa tasossa kriisivalmiilla organisaatiolla on tehokas kriisijohtoryhmä, joka harjoittelee säännöllisesti. Kriisialttiissa organisaatiossa ei ole selkeää rakennetta tai mekanisme kriisijohtamiselle. Kulttuuria käsittävässä toisessa tasossa kriisivalmis organisaatio välttää virheellisiä olettamuksia ja kyseenalaistaa niitä. Kulttuuri on eteenpäin suuntautunut ja tietoinen kulttuurillisen tason vaikutuksista toiminnalle. Kriisialttiin organisaation kohdalla tukeudutaan epärealistisiin olettamuksiin, ei tiedosteta kulttuurillisten muotojen vaikutuksia. Kriisivalmiissa organisaatiossa toimitaan yksilötasolla ongelmien ratkaisukeskeisesti ja kriisin aiheuttamaa hätäännyttä pystytään hillitsemään puolustusmekanismeilla. Kriisialttiissa organisaatiossa yksilön tunteiden hallinta ei ole riittävää ja tämä pyrkii tyydyttämään egoaan. (Pollock 2016, 10)

### 3 ORGANISAATION OPPIMINEN KRIISISTÄ

Kun kriisin välittömät vaikutukset ovat lieventyneet, tarjoutuu mahdollisuus saavuttaa mul-listavaa kulttuurillista uudelleenmuotoutumista uskomuksissa, normeissa ja varautumistoi-missa. Ne muutetaan yhdenmukaisiksi uudistuneen ymmärryksen kanssa. (Turner 1976, 382)

Opinnäytetyössä keskitytään organisaation kykyyn oppia koetusta kriisistä. Kriisistä aiheu-tuneissa olosuhteissa koetellaan organisaation olemassa olevia normeja ja käytäntöjä. Kriisi tuo näiden puutteet armottomasti esille. Tässä kappaleessa käsitellään oppivan orga-nisaation käsitettä ja organisaation kriisin jälkeiseen oppimiskykyyn vaikuttavia tekijöitä.

#### 3.1 Oppiva organisaatio

Organisaatio-oppiminen on virheiden tunnistamisen ja korjaamisen prosessi. Kun tämä pro-sessi pitää organisaation toimintamallit käynnissä ja mahdollistaa sen tavoitteiden saavut-tamisen, sitä kutsutaan yhden kehän oppimiseksi (single loop learning), jossa kerättyyn tie-toon perustuen korjataan toimintaa. Toisen kehän oppimisessa (double loop learning) ke-rättyä tietoa käytetään laajemmin, jolloin pelkästään korvaavien toimenpiteiden lisäksi arvi-oidaan havaittuja ongelmia syvemmin. Tällöin havaittuihin virheisiin perustuen kyseenalais-tetaan organisaation toimintamalleja ja tavoitteita. Chris Argyris kuvailee näiden silmukoi-den eroa termostaatin toiminnalla. Yhden kehän oppimisessa termostaatti tarkkailee läm-pötilaa ja korjaa sitä, mikäli siihen tulee muutoksia. Toisen kehän oppimisessa termostaatti arvioi, onko sille asetettu lämpötila oikea. (Argyris 1977)

Organisaation oppimisen ytimessä on siis virheiden ja havaitseminen, niihin liittyvä tilanne-kuva ja taso, jolla virheitä ratkotaan. Tiedonkulku havaituista virheistä ja puutteista on rat-kaiseva tekijä prosessissa, sekä se, mitä mahdollisuuksia havaituista virheistä ja puutteista ilmoittamiseen organisaatiossa on. Jotta organisaatio kykenee mahdollistamaan tavoitellun toisen kehän oppimisen, on sen kyettävä luomaan edellytykset virheiden ja puutteiden kat-tavaan havainnointiin, sekä näiden havaintojen saamiseen tiedoksi tarpeeksi korkean pää-täntävällän johtotasoille. (Argyris 1977)

On huomionarvoista, että opinnäytetyössä myöhemmin esitettävät organisaatio-oppimisen ja kriisistä oppimisen 2000-luvun teoriat yhä pohjautuvat Argyrisin kehäoppimisen teorialle (1977). Vaikkakin oppimisen eri tasoja kuvaavat termit nykyaikaisessa tutkimuksessa vaih-televat, on tässä kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen tutkimusten lähteenä Argyrisin teoria laajasti esillä eri oppimisteorioiden perustana.

Sengen mukaan oppivalla organisaatiolla on viisi eri ominaisuutta (kuvio 9). Systeemisajattelulla (systems thinking) hahmotetaan organisaation eri osien välisiä riippuvaisuuksia ja edistetään ymmärrystä niiden kompleksisuudesta. Yksilöllinen kyvykkyys (personal mastery) on yksilön valmiutta itsekritiikkiin ja itsensä kehittämiseen. Yhteisen vision rakentamisella (building shared vision) luodaan perusteet tuleville pyrkimyksille. Mielen malleilla (mental models) ilmaistaan olemassa olevaa tietoa, jolla tarkennetaan käsitystä toimintaympäristön toiminnasta. Tiimioppimista (team learning) syntyy vuorovaikutuksella, keskustelulla ja luovan ajattelulla. (Senge 1990)



Kuvio 9 Oppivan organisaation ominaisuudet (mukaillen Senge 1990).

Organisaation oppiminen on sisäistä kyvykkyyttä oppia kokemuksesta, etsiä ja omaksua uusia ideoita ja muuntaa ne käytännöiksi ja toimintasuunnitelmiksi kilpailuedun säilyttämiseksi (Herstein & Mitki 2011, 455). Tämä oppiminen edellyttää organisaatiolta uudistettua käsitystä siihen johtaneista syistä, seurauksista ja ratkaisuista. Oppiminen on tässä viitekehksessä kriisivalmiuden kehittämisen mahdollistavien käytäntöjen ja käyttäytymismallien tunnistamista ja omaksumista (Chebbi & Pündrich 2011, 200).



Kriisistä oppiminen on kriisin viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa organisaatiolla on suuri mahdollisuus uudistua, oppimalla koetussa kriisissä ilmenneiden onnistumisten ja epäonnistumisten perusteella. Kriisi tuo raadollisesti esiin organisaation puutteet. Näitä puutteita ei ole joko ennen kriisiä huomattu, ne on sivuutettu tai niitä on vähätelty. Tämän takia kriisiä edeltävää aikaa onkin nimitetty johtamisen kriisiksi, korostaen sitä, että puutteet johtamisessa luovat edellytykset kriisin kehittymiselle (Smith 2005, 312).

Yhtä lailla on arvokasta tunnistaa organisaation vahvuudet kohdatussa kriisissä, jotta niitä pystytään säilyttämään ja tarvittaessa monistamaan eri osiin organisaatiota tai sidosryhmiä. Kriisi luo ainutlaatuisesti valtavan määrän tietoa organisaatiosta ja se kannustaa muutokseen (Kovoor-Misra & Nathan 2000, 31). Kriisit tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden muuttaa ja kehittää kriisivalmiutta. Jotta tämä tilaisuus kehittymiselle voidaan hyödyntää, täytyy johdon ymmärtää kriisin jälkeisen purun arvo tulevaisuuden valmiudelle kohdata ja ehkäistä kriisejä (Darbonnens & Zurawska 2017, 176).

Kriisin haitallisuus muuttuu hyödylliseksi, silloin kun se tuottaa oppimista. Kriittisinä tapahtumina ja niihin liittyvinä epäonnistumisina, kriisit antavat mahdollisuuden oppia vakiintuneiden oppimismenetelmien ja rakenteiden ulkopuolella. Tämä johtuu kuviossa 10 kuvatussa kuudesta seikasta:



Kuvio 10 Kriisin vaikutus oppimiseen (mukaillen Novak, Seeger, Sellnow & Ulmer 2005, 82).

Koska kriisi mahdollistaa oppimisen vakiintuneiden rakenteiden ulkopuolella, on toisen kehän oppiminen poikkeuksellisesti saavutettavissa. Parhaimmillaan toisen kehän oppimisella organisaatio kykenee kehittyä oppivana organisaationa ja täten edistää toimintakykyään

vaihtelevissa olosuhteissa. Tällä oppimiskyvyn kasvattamisella on mahdollista muuttaa organisaatiota kriisivalmiuden lisäksi myös muilla osa-alueilla, kun taas oppimisen jäädessä ensimmäiselle kehälle, jää organisaatio alttiiksi uusille kriiseille. (Antonacopoulou & Sheaffer 2014, 11)

Virheiden havainnoinnin lisäksi kriisi tuo esiin onnistumisia, joita vahvistamalla voidaan vahvistaa organisaatiota. Yksipuolisen virheiden etsimisen sijaan on tunnistettava vahvuudet ja korostettava niitä, jolloin kriisiä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja oppimiseen kannustetaan tuomalla esiin positiivisia huomioita. Virheisiin perustuvalla oppimisella, ei ole niin suurta vaikutusta virheiden vähentymiseen kuin saatetaan olettaa. (Antonacopoulou & Sheaffer 2014, 13)

### 3.2 Kriisin ja oppimisen vuorovaikutus

Kriisiä on tarkasteltava ilmiönä ja oppimista prosessina, kun käsitellään näiden kahden välistä vuorovaikutusmalleja. Mallit määräytyvät sen mukaan, mitä oppimisella halutaan saavuttaa ilmiön ympärillä. Kriisistä oppimista voidaan lähestyä aiemmin kuvatun kriisijohtamisen sipulimallin avulla, jolla kuvataan sen eri tasojen ilmentymiä, sekä tehtäviä toimenpiteitä ja havaintoja. Strategisen ja rakenteellisen tason käsittävä pintataso muodostuu organisaation käytännöissä, toimintamalleissa, rakenteissa ja suunnitelmissa. Ydinosisissa, eli kulttuurillisessa ja yksilötason osissa piilee kollektiiviset ja yksilölliset uskomukset. Kriisistä oppiminen voi tapahtua vain pinnallisissa osissa (first-order learning), jolloin muutoksia tehdään sääntöjen, rakenteiden ja suunnitelmien tasolla. Syvemmän tason oppiminen (second-order learning) saa aikaan kulttuurillisia muutoksia, haastaen organisaation ajatusmalleja. (Elliott & Smith 2007, 521-522)



Kuvio 11 Kriisistä oppimisen muodot (mukaillen Elliott & Smith 2007).

Learning for crisis keskittyy kyvykkyyteen kohdata kriisi. Tyypillisesti tämä on skenaariopohjaista työskentelyä, jossa kehitetään jatkuvuutta erityyppisten kriisien sanelemissa tilanteissa. Oppiminen tapahtuu yleisesti simulaatioharjoittelulla tai erilaisia mallinnuksia

laatomalla, jolloin kasvatetaan suorituskkyä kriisin operationaalisessa vaiheessa. Oppiminen pysyy pääosin pintatasolla (first-order), jolloin keskitytään suunnitelmiin ja strategioihin, sekä tarkastellaan prosessien suorituskkyä kriisissä. Jotta kriisin varalle oppimisella saavutetaan tuloksia syvemmällä tasolla (second order), on työskentelyssä painotettava reflektiota organisaation haavoittuvuuksiin ja ulkoisiin riippuvuustekijöihin, sekä pyrittävä luomaan realistisia arvioita toipumiskyvystä. Tämä edellyttää suunnitelmatasoa syvemmälle menevää kysymyksenasettelua ja kyseenalaistamista. (Elliott & Smith 2007, 524-525)

Learning as crisis voidaan ajatella oppimisen kriisinä, jolloin kriisi tuo esiin syvän tason uskomuksia ja olettamuksia murtavia syötteitä, jotka syventävät kriisiä tai aiheuttavat sekundaarisia kriisejä. Kriisi voi tuoda esiin huomattavia puutteita organisaatiossa ja korostaa sen kyvyttömyyttä oppia haitallisista tapahtumista. Learning as crisis voi vähentää merkittävästi halua oppia, sillä uusi tieto voi laajentaa tai suurentaa kriisin vaikutusta ja oppiminen saatetaan nähdä haitallisena kriisistä toipumiselle. Sillä on kuitenkin suuri mahdollisuus siirtää oppimista pintatasolta syvempiin osiin. (Elliott & Smith 2007, 525-526)

Learning from crisis on kriisin jälkeistä tutkintaa, reflektiota ja analyysiä. Jos niiden tulokset rajoittuvat teknisiin tai proseduraalisiin seikkoihin, rajoittuu oppiminen pintatasolle (first-order). Pintatasoja syvemmälle tähtäävä kriisin käsittely ei kuitenkaan itsessään käynnistä kulttuurin muutosta. Tämä tiedonkeruu on oppimisen ensimmäinen askel, mutta ratkaisevaa kuitenkin on, miten tätä tietoa levitetään ja tulkitaan. Tähän vaikuttaa merkittävästi syvemmällä tasolla tapahtuva sosiaalinen konstruktio kriisitapahtuman kulusta, sekä yksilölliset kognitiokyvyt ja puolustusmekanismit kerätyn tiedon tulkinnessa. Organisaation henkilöstön ja johdon käsitys kriisin tapahtumakulusta voi olla hyvinkin moninainen, mikä vaikeuttaa organisaatiotason oppimista. Mikäli kriisin syy-seuraussuhteet ovat yksiselitteisiä, on oppimisen hyödyt helpommin saavutettavissa. (Elliott & Smith 2007, 526-527)

On huomattava, että Elliottin ja Smithin (2007) eri kerroksiin perustuva käsitys oppimisen syvyydestä pohjautuu aiemmin esitettyyn Argyrisin teoriaan yhden ja kahden kehän oppimisesta (single-loop learning, second-loop learning). Käsitteet vastaavat toisiaan, jolloin toisen kehän oppimisella saavutetaan laajaa kulttuurillista muutosta organisaatiossa. (Elliott & Smith 2007, 522)

Kun pohditaan tutkimuksissa esitettyä mahdollisuutta oppia kriisistä monella eri tasolla, on se nähtävä erinomaisena mahdollisuutena organisaatioille saada aikaan suuria muutoksia lyhyessä ajassa verrattain pienin resurssein. Se, miten hyvin tätä mahdollisuutta kyetään hyödyntämään, riippuu luonnollisesti siitä, minkä tason virheet ja puutteet ilmenevät kriisissä, mutta ennen kaikkea organisaation kyvyssä reflektoida niin osaamistaan, kuin luonteenpiirteitään kriisin valossa. Avoimella, kehittämismyönteisellä organisaatiolla on tähän

huomattavan hyvät valmiudet, sillä oppimisen prosessi on ennestään tuttu ja oppiminen organisaation ”DNA:ssa”.

### 3.3 Oppimiskyky kriisin jälkeen

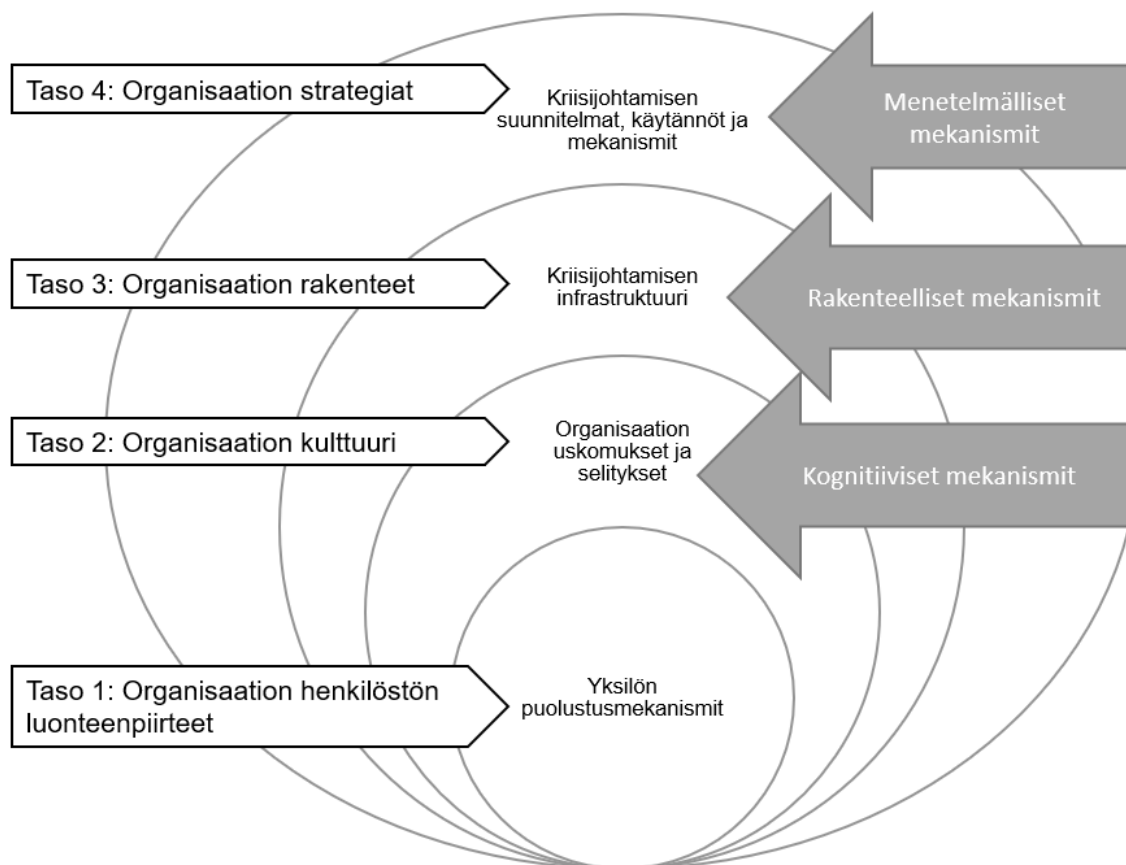
Kyky oppia ei ole stabiili, vaan se vaihtelee kriisin erityispiirteiden, ajan ja organisaation toiminnan mukaan. Kriisin jälkeisessä oppimisessa on kriittinen ajanjakso, mikä jakautuu kolmeen vaiheeseen. Näiden vaiheiden kesto riippuu organisaation kyvystä toipua ja oppia kohdatusta kriisistä. (Kovoor-Misra & Nathan 2000)

Organisaation oppimiskyky voi myös rajoittua oppimisen syvyyteen. Kriisin suoma mahdollisuus nopeaan kulttuurilliseen muutokseen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii syvemmän tason reflektiota organisaation kulttuurillisista muodoista ja niiden kehitystarpeista. (Herstein & Mitki 2011)

#### 3.3.1 Oppimisen mekanismit

Kriisin jälkeistä oppimiskyvykkyyttä voidaan kasvattaa kolmella eri mekanismeilla. Kognitiivinen mekanismi liittyy organisaation kulttuurillisiin muotoihin, käytäntöihin ja yhteistyökumppanuuksiin. Kognitiivisiin mekanismeihin kuuluvat organisaation arvot, missio, strategia ja politiikat. Rakenteellinen mekanismi liittyy organisatorisiin ja teknisiin järjestelmiin, kattaen tieto- ja viestintäjärjestelmät, sekä organisaation tavan rakentua tiimeihin, osastoihin tai verkostoihin. Niiden keskiössä on käytännöstä saatava oppi, sekä organisaation rakenteeseen nojaava vertaisoppiminen ja sen eri osien vuorovaikutuksessa syntyvä oppiminen. Menetelmällinen mekanismi liittyy organisaation sääntöihin, rutiineihin, prosesseihin ja työkaluihin, joilla voidaan organisaation oppimista edistää. Näihin lukeutuu erimerkiksi eri raportointityökalut, arviointimenetelmät tai eettinen säännöstö. (Herstein & Mitki 2011, 456)

Näiden mekanismien avulla voidaan oppimisprosessia tarkastella ja johtaa eri tasoilla. Hersteinin ja Mitkin (2011) teorian mukaisia mekanismeja voidaan kriisistä oppimisessa hyödyntää liikkumisessa eri oppimistasojen välillä, sekä asettamalla tavoitteita oppimiselle. Nämä mekanismit ohjaavat sitä syvyyttä, joka halutaan oppimisessa saavuttaa (kuvio 12).



Kuvio 12 Kriisijohtamisen sipulimalli ja kriisistä oppimisen mekanismit (mukaillen Herstein & Mitki 2011 ja Mitroff & Pauchant 1992).

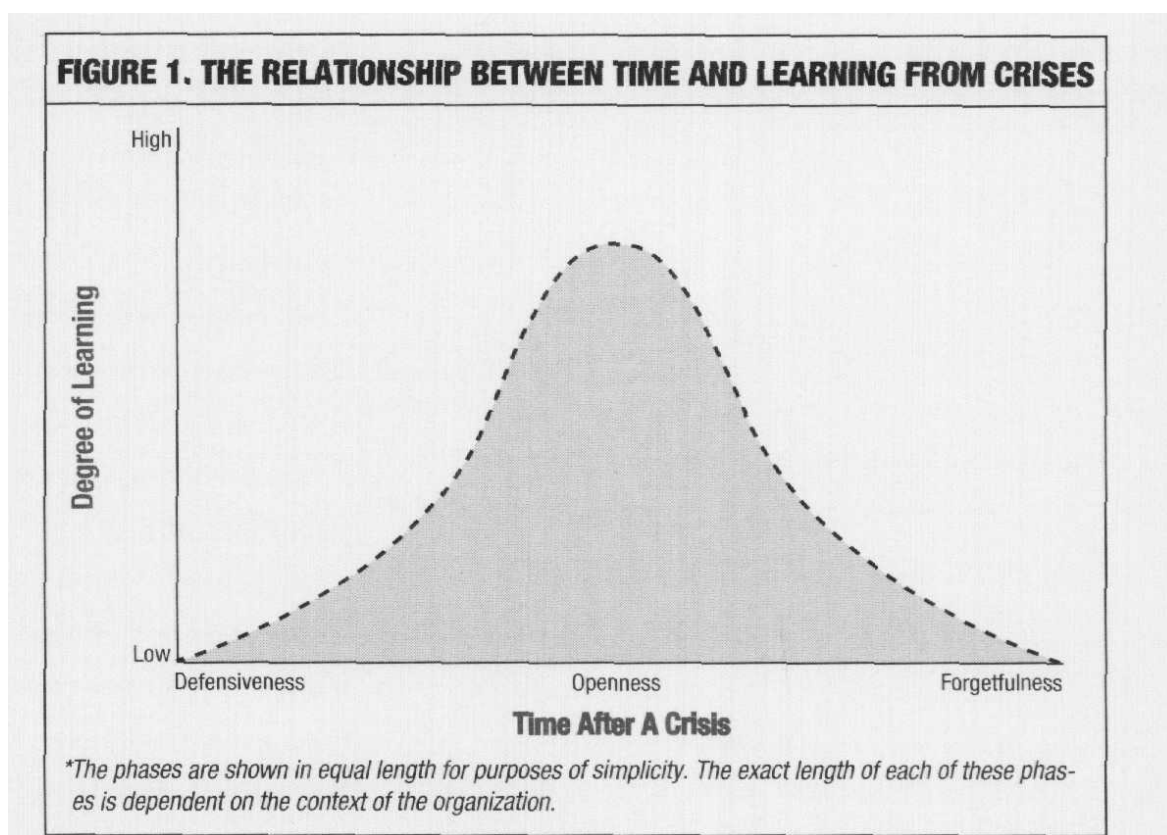
### 3.3.2 Kriisistä oppimisen ajallinen herkkyys

Kovoor-Misra ja Nathan (2000) kuvaavat tutkimuksessaan ajan vaikutusta organisaation oppimiskykyyn koetun kriisin jälkeen (kuvio 13). Kriisin jälkeisen oppimisen ensimmäinen vaihe on puolustautumisen vaihe (defensiveness). Organisaatio on tätä vaihetta edeltävästi keskittynyt kriisistä aiheutuvien vahinkojen rajoittamiseen ja pyrkii vähentämään siihen kohdistuvaa syyllistämistä kriisin aiheutumisesta. Tässä vaiheessa organisaatiolla on kauttaaltaan huono oppimiskyky. Vaikka organisaatio kokoaa tietoa kriisin tapahtumista, ei tätä tietoa prosessoida oppimisen näkökulmasta, koska organisaatiolla ei ole kykyä reflektioon. Mitä enemmän kriisin syntyyn liittyy syyllistämistä, sitä pidemmän aikaa puolustautumisen vaihe kestää. Oppimiskykyä vähentää myös olennaisesti organisaation kokemus johdon sitoutumisesta muutostarpeisiin. Jos henkilöstö ei luota johdon kykyyn tai haluun uudistaa organisaatiota, puolustautumisen vaihe pitenee ja organisaation on haluton kriisistä oppimiseen. (Kovoor-Misra & Nathan 2000, 32)

Puolustautuneisuutta seuraa avoimuuden vaihe (openness), jolloin organisaatiolla on suurin kyky oppia koetusta kriisistä. Kriisitapahtuma järjestyttää organisaatiota monella tasolla,

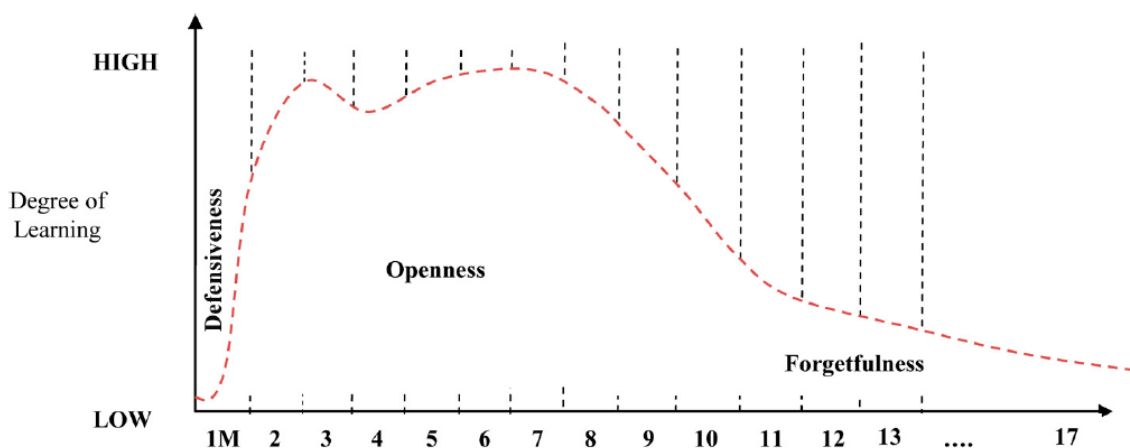
mahdollistaen suuret uudistukset, lähtien perustavanlaatuisista olettamuksista ja uskomuksista, jotka ovat luonteensa johdosta usein piilossa organisaation alitajunnassa, sanattomassa muodossa. Kriisit tuovat näitä ulottuvuuksia esiin ja niitä pystytään käsittelemään ja kyseenalaistamaan poikkeuksellisesti. Avoimuuden vaihe ilmenee kiinnostuksena tarkastella, miksi organisaatio on joutunut kriisiin ja tahtona välttyä vastaavalta tilanteelta tulevaisuudessa. Avoimuuden tasoon vaikuttaa organisaation halukkuus tutkia kriisitapahtumaa ja se, miten syyllistävä ilmapiiri tämän aiheen ympärillä on. Johdon esimerkillä on valtava vaikutus muun organisaation kykyyn ja haluun käsitellä koettua kriisiä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. (Kovoor-Misra & Nathan 2000, 32)

Viimeisenä oppimisen vaiheena on unohtamisen vaihe (forgetfulness). Tässä vaiheessa kriisin kokemus on lieventynyt, organisaation toiminnan palautuessa kriisiä edeltävään tilaansa. Rutiinien palatessa organisaation muutoshalukkuus ja oppimiskyky laskevat. Unohtamisen vaiheessa organisaatio siirtyy eteenpäin kriisitilanteesta ja se on oleellista toiminnan palautumiselle. Kun organisaatio kokee saaneensa haluamansa opit kriisistä, se on kypsä siirtymään unohtamisen vaiheeseen. Organisaation johdolla on merkittävä rooli tässä siirtymässä, sillä on tärkeää tunnistaa, milloin organisaatio on pystynyt hyödyntämään avoimuuden vaiheen mahdollistaman oppimispotentiaalin. (Kovoor-Misra & Nathan 2000, 32)



Kuvio 13 Kriisistä oppimisen suhde aikaan (Kovoor-Misra & Nathan 2000)

Kovoor-Misra ja Nathan (2000) korostavat, että kuvassa eri vaiheet näyttäytyvät saman mittaisina, mutta todellisuudessa eri vaiheiden ajallinen kesto vaihtelee (kuvio 13). On organisaatioriippuvaista, kuinka pitkä kukin vaihe kriisin jälkeisessä oppimisessa on. Chebbi ja Pündrich (2012) tutkivat Brasilialaisen öljy-yhtiön PON:n kriisin jälkeistä oppimista ja he kuvasivat organisaation oppimiskykyä Kovoor-Mistran ja Nathanin (2000) mallin mukaisesti (kuvio 14). Tutkimuksessaan he toteavat kyseisessä tapauksessa puolustautuneisuuden kestäneen yhden kuukauden, avoimuuden kuusi kuukautta ja unohtuneisuuden vaiheen miltei vuoden (Chebbi & Pündrich 2012, 204-205).



Kuvio 14 PON oppimissykli kriisin jälkeen (Chebbi & Pündrich 2015, 205).

Kriisitilanteiden jälkeistä oppimista voi hankaloittaa johdon haluttomuus käsitellä kokemukseen kriisistä (Chebbi & Pündrich 2015, 198). Johdolla on kriiseissä hyvin vahva ja julkinen rooli, jonka takia päätöksentekoa arvioidaan tarkasti niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Organisaation johto saattaa kokea syyllisyyttä kriisitilanteen muodostumiseen, mutta myös kriisitilanteen heikkoon hallintaan, mikä saattaa kannustaa johtoa jättämään kriisin tapahtumat käsittelemättä. Päinvastoin voidaan todeta, että oppimishalukas johto on esimerkiksi elintärkeä osa organisaation oppimisprosessia, jotta oppiminen nähdään koko organisaation kattavana kehittämistyönä, eikä valikoidun syyllisten joukon etsintänä.

Jotta organisaation johto pystyy johtamaan oppimisprosessia, on sen tunnettava ajan vaikutus oppimiskykyyn. Tunnistamalla siirtymät vaiheiden välillä ja johtamalla toimintaa niiden mukaisesti, voidaan oppimiskyvyn huippu saavuttaa ja siirtymä unohtamisen aikaan voi tapahtua otollisena hetkenä. Kriisin jälkeisessä oppimisessa on myös johtamisella mahdollista vaikuttaa eri vaiheiden kesto. Puolustautuneisuuden ajan lyhentäminen vauhdittaisi avoimuuden vaiheen alkamista ja täten oppimisprosessi olisi lähempänä kriisin operationaalista vaihetta. Hyvin hallittu siirtyminen unohtuneisuuden aikaan vaikuttaa koetusta

kriisistä jäävään muistijälkeen ja helpottaa organisaation toipumista normaaliin toimintaan kriisistä oppineena yhteisönä. (Chebbi & Pündrich 2015, 211)

### 3.4 Kriisistä oppimisen esteet

Kriisistä oppimiselle on useita esteitä, joiden huomiotta jättäminen voi aiheuttaa sen, ettei organisaatio pysty hyödyntämään kriisin tarjoamaa mahdollisuutta kehittää toimintaansa. Tämä liittyy usein kriisin aiheuttamiin tunteellisiin reaktioihin, joka tyypillisesti esiintyy puolustelevana.

Lähtökohta oppimiselle on oltava organisaation johdon sitoutuminen oppimiseen. Jotta avoimuuden vaiheen oppimiskäyrä yltää korkealle ja kestää riittävän kauan, on organisaatiossa edistettävä luottamuksellista ilmapiiriä, jossa vältetään syyttelyä ja keskitytään oppimiseen. Organisaation johdon on toimittava esimerkkinä, jotta muu organisaatio kykenee ottamaan mallia ja arvioimaan omaa suoriutumistaan ja havaitsemaan puutteita. Luottamus takaa sen, että näitä kokemuksia ja havaintoja jaetaan ja tuodaan esille. Mikäli organisaatiossa koetaan, että oppimisessa keskitytään syyllisten etsimiseen, kerätyn tiedon laatu kärsii ja tietoa jää pimentoon. Yksilön virheiden sijaan on oppimisessa tavoiteltava systeemiä tekijöitä, joilla on ollut haitallinen vaikutus kriisin syntyyn tai sen hallintaan. Syyllistämisen ja rankaisemisen sijaan tulee oppimista edistää palkitsevalla hyödyllisten muutosehdotusten tekemistä, sekä jakaa tunnustusta ansioituneesta työskentelystä oppimisen eteen. (Kovoor-Misra, Nathan 2000, 34-35)

Kerätyn tiedon laatuun vaikuttaa myös, miten laajasti eri toimijat sitä tuottavat. Olenneiden sidosryhmien tunnistaminen on tärkeää myös siltä kannalta, että heillä saattaa olla tarvittava asiantuntijuutta asiaan liittyen, jollaista ei organisaatiolla itseltään löydy. (Kovoor-Misra, Nathan 2000, 35)

Jotta oppimisella saavutetaan tosiasiallista hyötyä, tehtäviin muutoksiin on sitouduttava ja niiden toimeenpano on saatettava loppuun. Eri kehityslinjojen avoin edistäminen ja toteuttaminen on vahva viesti organisaatiolta niin sisäisesti, kuin ulkoisestikin, jolla osoitetaan tahto hyötyä koetusta kriisistä. Tällä on myös suuri vaikutus organisaation tulevaisuuden muutoskyvylle. Hallittu oppimisprosessi ja sen johdosta toteutetut muutokset voivat olennaisesti vaikuttaa organisaation kokemukseen kriisistä, jolloin se jää muistiin myös positii-visessa valossa. (Kovoor-Misra, Nathan 2000, 35-36)

Elliott ja Smith (2007) kuvaavat tutkimuksessaan oppimisen esteitä. He mainitsevat lukuisia tekijöitä, jotka voivat kriisin jälkeisessä ajassa heikentää organisaation kykyä oppia. Näissä esteissä korostuu organisaation kulttuurilliset muodot, jotka vaikuttavat sen kykyyn kohdata



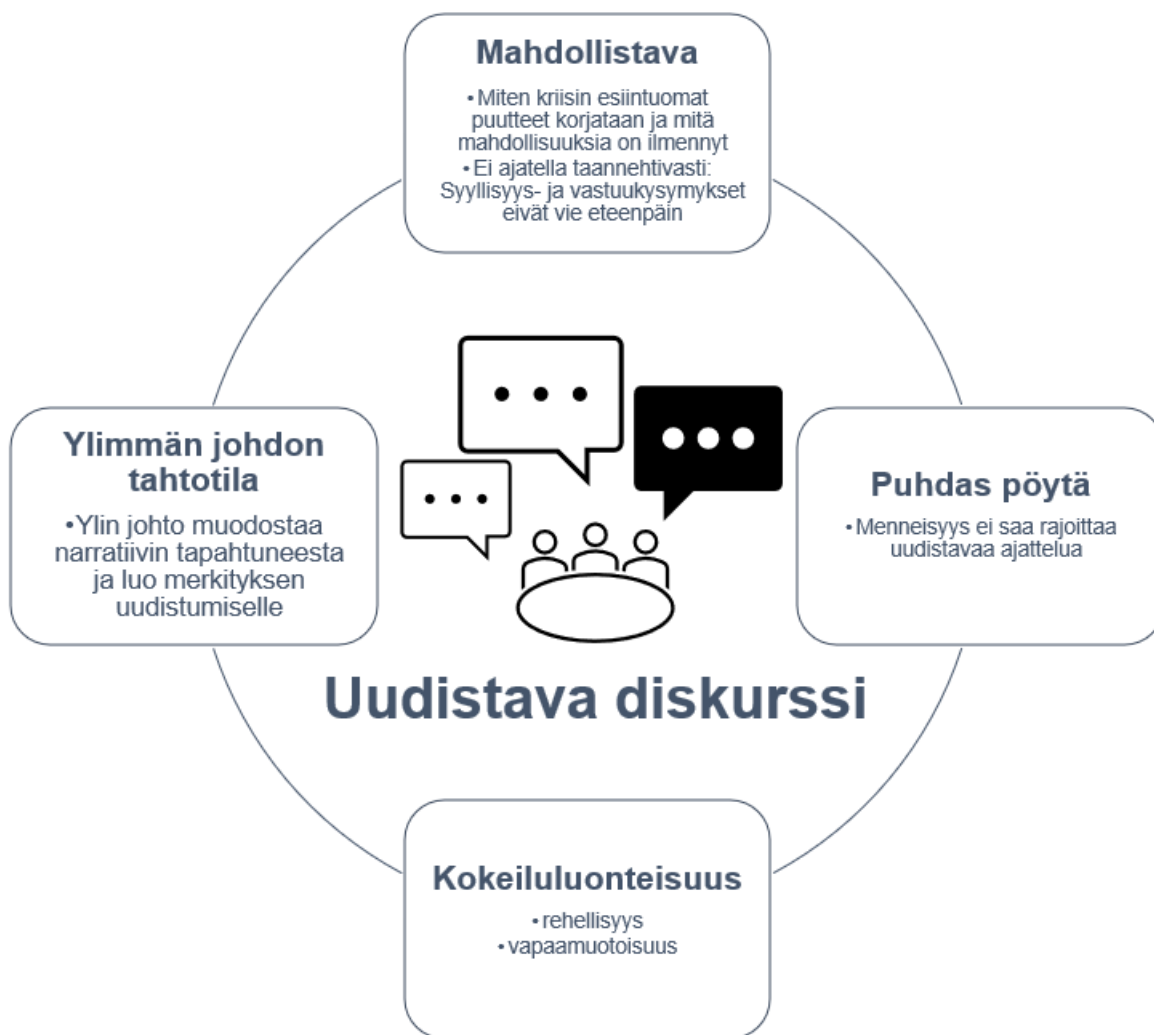
tosiasioita, myöntää virheitä ja puutteita, sekä sitoutua kriisin jälkeiseen muutokseen (kuvio 15)



Kuvio 15 Kriisistä oppimisen esteet (mukaillen Elliott & Smith 2007, 528-531)

### 3.5 Uudistava diskurssi

Kriisistä oppimisen tavoitteena on kehittää organisaatioita parhailla mahdollisilla tavoilla. Uudistavan diskurssin (kuvio 16) tarkoituksena on viedä kriisin jälkeinen keskustelu perinteistä lähestymistapaa pidemmälle. Perinteisellä lähestymistavalla tarkoitetaan pyrkimystä käydä keskustelua vastuukysymysten, syyllistämisen ja oikeutusten ympärillä. Uudistava diskurssilla linkitetään organisaation menneisyys, nykyhetki ja koettu kriisi, sekä organisaation tulevaisuus keskenään. Kriisinjälkeisellä uudistavalla diskurssilla on neljä ominaispiirrettä. (Novak ym. 2005, 83-84)



Kuvio 16 Uudistava diskurssi (mukaillen Novak ym. 2005, 83-84).

Organisaation uudistuminen kriisin jälkeen pohjautuu oppimiselle, uuden normaalin ymmärrykselle ja kyvylle luoda vakuuttavia ja merkityksellisiä diskursseja. Siten edistetään yhteistyötä, tuen antamista ja uusiutumista organisaatiossa. Uudistuksen diskurssi mahdollistaa organisaation ydinolemuksen uudelleenarvioinnin. Normaalioloissa tämänkaltainen uudistuminen edellyttää pitkän aikavälin strategista ponnistelua, aikaa ja resursseja. Kriisi järjestyttää vallitsevaa tilaa, tarjoten alustaa uusille arvoille, sekä ajattelu- ja toimintatavoille. (Novak ym. 2005, 92)

## 4 TUTKIMUS

Tutkimusmenetelmän tarkoituksena on toimia välineenä aineiston hankintaan ja sen analysointiin, joka koostuu eri toimenpiteistä, menettelytavoista ja käytännöistä. Tutkimusmenetelmiin on sisäänrakennettu sääntöjä ja periaatteita, joihin niiden käyttö perustuu. Nämä säännöt ja periaatteet asettavat menetelmille rajoja, sekä ovat ensisijaisen tärkeitä tutkimuksesta ja sen tuloksista tehtävien päätelmien kannalta. (Pihlaja 2004, 139-143)

Opinnäytetyössä käytetään kahdenlaisia menetelmiä, niin tutkimus- kuin kehittämismenetelmiä. Tutkimusmenetelmiä voidaan myös kehittämistoiminnassa kutsua tiedonhankintamenetelmiksi, mikä lienee tässäkin tapauksessa kuvaavampi termi niille. Tiedonhankinnan tavoitteena on luoda riittävä tietoperusta kehittämistoiminnalle (Salonen 2013, 23). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Koppa Laadullinen tutkimus 2019).

Laadullisella tutkimuksella pyritään tekemään löydöksiä ilman tilastollisia menetelmiä, käyttäen sanoja ja lauseita, eikä lukuja. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ilmiön syvällistä ymmärrystä, antamalla sille tulkintaa. Laadullinen tutkimus etenee induktiivisesti, eli siinä edetään yksittäisestä havainnosta lähtien tuloksiin. (Kananen 2014 18-19)

Prosessina laadullinen tutkimus on syklinen, eikä se etene kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan suoraviivaisesti. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti tunneta, vaan ymmärrys kasvaa tutkimuksen edetessä. Samasta syystä tutkimusprosessin vaiheita ei voida etukäteen määritellä. (Kananen 2014, 28)

Tutkimustehtävänä on kerätä tietoa siitä, millä keinoilla organisaatioiden oppimista koetusta kriisistä voidaan edistää ja miten tätä oppimista voidaan tukea. Jotta voidaan arvioida organisaation onnistumista kriisitilanteen hoitamisessa ja siitä toipumisessa, on ymmärrettävä kriisijohtamisen laadullisia piirteitä. Tutkimuskysymykset ovat: miten arvioida organisaation suoriutumista kriisissä? Miten organisaatio voi hyödyntää kriisin opit? Miten edistetään organisaatioiden kykyä oppia kriisistä?

Koska opinnäytetyöni tiedonhankinnalla pyritään saamaan tietoa kokemuksista ja ihmisten antamista merkityksistä ja käsityksistä, on haastattelu soveltuvin menetelmä. Haastatteluja voidaan toteuttaa eri tavoin, strukturoidusti, puolistrukturoidusti tai vapaasti, eli eri formaalisuuden tasoilla riippuen tutkimuksen tavoitteista. Koska haastatteluja opinnäytetyössä on useita, on niiden vertailtavuuden takia avoimen haastattelun sijaan rajattava haastattelun sisältöä tiedonhankinnan ydinkysymyksiin. Tästä syystä teemahaastattelu on soveltuvin menetelmä, sillä se antaa haastattelussa tilaa vapaalle keskustelulle, mikä edesauttaa kokemusten, käsitysten ja merkitysten esittämistä, ilman tiukasti rajattua etenemisreittiä. Jotta

haastatteluissa saavutetaan parhaat mahdolliset tulokset, on haasteltavien tilanne ja aihepiiri tunnettava perusteellisesti. Tämä edesauttaa huolellista valmistautumista eri haastattelutilanteisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Teemahaastattelu on kahdenkeskinen keskustelu, jota teemojen mukaisesti kuljetetaan aiheesta toiseen. Teemat muotoutuvat tutkijan ennakkonäkemyksistä tutkittavaan ilmiöön. Teemahaastattelu sijoittuu syvähaastattelun ja lomakehaastattelun välimaastoon, kun ajatellaan haastattelun rakenteen yksityiskohtaisuutta. Syvähaastattelussa on olemassa ainoastaan aihe, jonka ympäriltä haastattelu tehdään ja lomakehaastattelussa käsitellään yksityiskohtaisia kysymyksiä. Teemahaastattelussa pyritään kuljettamaan keskustelua eri teemojen välillä ja tavoitellaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Mahdolliset jatkokysymykset syventävät tätä ymmärrystä ja johdattavat keskustelua teemoissa, muodostaen palapelin tavoin kokonaisvaltaisen ja laajan kuvan ilmiöstä. Yksityiskohdat muodostuvat tutkittavan ryhmän toiminnan mukaisesti kohdistettujen kysymysten avulla. (Kananen 2014, 70-72)

Tutkijan on tavoiteltava haastattelussa avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Haastattelija ei esitä haastateltavalle omia käsityksiään ja esitettävissä kysymyksissä on oltava liikkumavaraa, eikä niiden tule dikotomisiksi, joihin vastataan yksinkertaisesti kyllä tai ei. Nämä ovat vältettävissä harkitulla kysymystenasettelulla, joka ei aseta ennako-olettamuksia haastateltavaa kohden. Teemahaastattelulle tyypillisesti keskustelussa on edettävä haasteltavan ehdoilla. Tutkijan on pidettävä kysymyksillään keskustelu teemojen piirissä ja esitettävä tarkentavia kysymyksiä, kun ne ovat tarpeen ilmiön ymmärryksen kasvattamiseksi. Teemahaastattelu usein vaatii toisen haastattelukierroksen, sikäli kun analyysivaiheessa kasvaa ymmärrys ilmiön ympärillä ja herää uusia tarpeita lisätiedolle. Teemat rakentuvat tutkijan ennakkonäkemyksen perusteella ja tästä hän koostaa haastattelulle rungon. Kysymyksenasettelulla keskustelua teeman sisällä voidaan tarkentaa tai laventaa. Lähtökohtana on kuitenkin yleisluonteiset kysymykset, jotka jättävät haastateltavalle tilaa viedä keskustelua oman näkemyksensä mukaisesti olennaiselle alueelle. (Kananen 2014, 72-79)

Esitettävissä kysymyksissä on huomioitava se, että haastateltavalla on tuntemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat ovatkin valikoitava tutkimusongelman vastaamiseen otollisesti. Voidaan esimerkiksi arvioida haastateltavan kiinnostusta tutkimuksen aihetta kohtaan haastateltavia koottaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

## 5 HAASTATTELU

Haastattelun tutkimuksessa kuutta eri kriisinjohtamisen asiantuntijaa. Haastateltavat toimivat kriisijohtamisen kouluttajina ja asiantuntijoina. Heidän erityisosaamisensa kriisijohtamisessa vaihteli. Osa vastaajista olivat kriisiviestinnän asiantuntijoita, kun taas osalla oli vahvemmin operatiivinen näkökulma kriisijohtamiseen. Haastateltavat toimivat eri toimialoilla, erilaisissa tehtävissä ja organisaatioissa. Heidän koulutustaustastaan löytyy liiketoiminnan, valtiotieteiden, sotatieteiden, oikeustieteiden ja tietohallinnon opintoja. Kaikkien vastaajien työtehtäviin liittyi olennaisesti turvallisuus- ja kriisijohtamisen osaaminen. Vastaajat edustivat laajasti erilaisia organisaatiotyyppejä, kattaen julkisen, yksityisen ja järjestösektorin.

| Nimi                   | Organisaatio      | Titteli                      | Haastateltu |
|------------------------|-------------------|------------------------------|-------------|
| <b>Johanna Franzen</b> | Kouvolan kaupunki | Turvallisuuspäällikkö        | 9.7.2020    |
| <b>Marko Kilpinen</b>  | IMS Solutions     | Toimitusjohtaja              | 29.5.2020   |
| <b>Anssi Kuusela</b>   | Laurea            | Aluepalvelupäällikkö         | 12.5.2020   |
| <b>Markku Rajamäki</b> | EK                | Johtava asiantuntija         | 14.5.2020   |
| <b>Martti Setälä</b>   | Insta Digital     | Asiakkuus- ja kehitysjohtaja | 13.5.2020   |
| <b>Maria Takalo</b>    | Millog Oy         | Viestintäpäällikkö           | 27.8.2020   |

Taulukko 1 Haastatellut

Haastattelu jakaantui kolmeen teemaan. Ensimmäisenä teemana oli laadukkaan kriisijohtamisen ominaispiirteet. Tämän teeman tarkoituksena oli luoda käsitys siitä, minkälaisia yhteisiä nimittäjiä on laadukkaalla kriisijohtamisella. Tämä määrittely on tarpeellista siitä syystä, että sitä vasten voidaan tarkastella onnistumista kriisijohtamisessa, kuten myös päinvastoin puutteita ja virheitä. Toisen teeman aiheena oli keinot, joilla organisaatio pystyy ottamaan oppia koetusta kriisistä. Tässä teemassa pyrittiin ymmärtämään miten organisaation tulisi toimia voidakseen oppia kriisistä. Minkälaisia rooleja ja vastuita tähän liittyy ja millä tavoin oppiminen muotoutuu prosessiksi? Kolmas teema oli kriisistä oppimisen edistäminen. Tässä teemassa asiantuntijat pohtivat minkälaisia keinoja on oppimisen

kiihdyttämiseen ja kehittämiseen. Teemassa myös kartoitettiin oppimista estäviä tai hidastavia olosuhteita tai toimintatapoja, jotta niiden vaikutuksia pystyttäisiin pienentämään.

## 5.1 Teema 1: Mitä ominaispiirteitä on laadukkaassa kriisijohtamisessa ja miten niitä tulee arvioida?

Tässä teemassa oli kysymyksenasettelussa tarkoituksella annettu haastateltaville mahdollisuus lähestyä laajaa teemaa omasta näkökulmastaan. Teemahaastattelun hengen mukaisesti haluttiin, että vastaajilla on paljon liikkumatilaa teeman sisällä, eikä heidän vastauksiinsa ohjata tai rajata kovin yksityiskohtaisesti. Tämän takia haastateltavat ottivat hyvin erilaisia lähestymistapoja aiheeseen, joten tutkimusmetodi on tältä osin tuottanut haluttua tulosta.

Ominaispiirteiden lisäksi teeman lisäkysymyksissä pyrittiin selvittämään, miten vertailukelpoisia eri organisaatiot ovat tunnistettujen ominaispiirteiden kannalta arvioitaessa kriisijohtamisessa suoriutumista. Tarkoituksena oli kartoittaa käsityksiä siitä, että onko kriisijohtamisessa sellaisia yleisiä periaatteita, joita vasten voidaan minkä tahansa organisaation toimintaa kriisissä tarkastella.

Vastaajien kesken toistuvia seikkoja olivat ominaispiirteiden lisäksi kriisijohtamiseen organisoitumisen ja johtamisvalmiuden sisällöt organisaatioissa. Näiden lisäksi vastauksissa tuotiin kriisijohtamiselle tyypillisiä olosuhteita esiin ja niiden vaikutusta kriisijohtamisessa onnistumiselle.

### 5.1.1 Kriisijohtamisen kulmakivet

Martti Setälä kuvasi vastauksessaan kriisijohtamista tavoitteiden ja tulosten näkökulmasta. Hänen näkemyksessään korostui kriisin vaikutuksen minimointi ja organisaation toipuminen normaalin toiminnan tasolle. Hän toi myös esiin vastauksessaan kriisin positiivisen luonteen. Vaikea tilanne on pystyttävä näkemään myös mahdollisuutena.

*Kriisi on jotain mistä pitäisi pystyä palautumaan normaalitilanteeseen mahdollisimman pian ja mahdollisimman pienin vaurion. Johtaminen on toimintaa, jolla tämä pitäisi varmistaa. Yksinkertaisimmillaan kriisijohtamisen pitäisi tuottaa sellaisia toimenpiteitä, joilla kriisin vaikutukset tulisivat määrällisesti mahdollisimman pieniksi, että ajallisesti lyhyiksi, jotta määriteltynä normaalitilaan pystytään palautumaan tehokkaasti pienin vaurioin. Modernisti ajateltuna kriisi ei ole ainoastaan ongelma, vaan se on myös mahdollisuus, silloin olennaista myös johtamisen näkökulmasta on nähdä kriisissä mahdollisuudet ja miten kriisistä tullaan ulos, ne hyödyntäen.*

Marko Kilpinen tarkasteli kriisijohtamisen sisältöä kolmen päälinjan mukaisesti, jotka koskevat organisaation kyvykkyyksiä, valmiuksia ja resursseja kriisin käsittelemiseen. Kilpinen kuvasi eri osia vaikutusta kriisivalmiuteen, sekä näki niiden olevan relevantteja joka organisaatiossa ja kriisissä. Perusfundamentteihin jakautuva näkemys luo tietynlaista säännönmukaisuutta kriisijohtamisen ominaispiirteisiin, jotka koskevat kaikkia organisaatioita taustoista riippumatta. Tämänkaltaisia rajaamattomia ominaispiirteitä ei ollut monellakaan vastaajalla ei ollut näin yksilöidysti esittää.

*Jaon kriisijohtamisen kolmeen osaan. Yksi niistä on henkilöstön osaaminen ja harjoittelu. On hyvin olennaista, että kriisijohtamista tekevät ihmiset tuntevat tehtävänsä ja ovat siihen harjaantuneet. Toinen osa on suunnitelmavalmius. Se tarkoittaa organisaation olemassa olevia turvallisuusohjeita. Kolmas tekijä on johtamis- ja viestintävälineet. Jotta kriisijohtamista voidaan tehdä laadukkaasti, on viestintäjärjestelmien oltava tarkoin mietitty ja oltava välineet millä tietoa vaihdetaan. Nämä kolme laatutekijää voidaan niputtaa yhdeksi lauseeksi, se on kriisijohtamisen suorituskykyä. Jos näistä elementeistä jokin puuttuu tai on vajavainen, on sillä suora vaikutus kriisijohtamisen suorituskykyyn. Perusfundamentit kriisijohtamisessa on aina samat organisaation toimintaympäristöstä huolimatta. Toimintaympäristö asettaa tunnistettavia tietotarpeita ja mahdollisuuksia vaikuttamaan eri asioihin. Mielestäni arvioidessani kriisijohtamisen onnistumista, on perusfundamentit samat.*

Johanna Franzen näki myös kolme kriisijohtamisessa kolme kulmakiveä, jotka voidaan yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita: tilannekuvan, päätöksentekokyvyn ja viestinnän. Hän kuvasi kriisijohtamisen tasapainoilua tilannekuvan laadun ja päätöksenteon laadun välillä. Kriisitilanteelle on ominaista ajallinen paine, mikä onkin selkeimpiä erottavia tekijöitä normaalitilanteen johtamiseen: on kyettävä tehostetusti ja mahdollisimman nopeasti tekemään päätöksiä ja toimenpiteitä, joilla kriisin vaikutusta ja kestoa kyetään minimoimaan. Tästä syystä kriisin epävarmuustekijät luovat erityisiä haasteita päätöksenteolle. Päätöksenteolla ei ole vaikutusta ilman viestintää, joka Franzenin vastauksessa nousi kolmanneksi kulmakiveksi.

*Johtamisen pohjana on hyvä tilannekuva. Jos tilannekuva on väärä, johtaja tekee väärä ratkaisuja. Hyvällä tilannekuvalla voidaan tehdä hyviä päätöksiä. Johtajan työ on varmistaa, että hänellä on riittävän hyvä tilannekuva saatavilla, mutta myös kyettävä arvioimaan sen laatua ja riittävyttä. Toinen keskeinen asia on päätöksentekokyky. Harvoin kriisissä pystytään odottamaan täydellistä tilannekuvaa ennen kuin tehdään päätöksiä. Johtaja joutuu joka tapauksessa tekemään päätöksiä muuttuvan tai puutteellisen tilannekuvan perusteella. Se on kriisijohtamisen ydintä. Valitettavan*

*paljon näkee johtajia, jotka eivät kykene tekemään päätöksiä nopeasti muuttuvissa tilanteissa, eikä päätöksiä tehdä, kun odotetaan täydellistä tilannekuvaa. Tilannekuva ja päätöksentekokyky ovat asiassa avaintekijät. Kolmantena näiden perään tulee viestintä. Eli johtajan on kyettävä viestimään päätöksiä ja jalkauttamaan päätökset toimenpiteiksi. Nämä ovat kriisijohtamisen käytännön kulmakivet.*

Maria Takalo kuvasi kriisijohtamisen laatua valmistautumisen ja harjoittelun kautta. Hän luetteli eri vaiheiden olennaisia tekijöitä ja toimenpiteitä. Tämän mukaan toiminta ja johtaminen suunnitellaan kriisin vaiheiden mukaisesti toimintoihin.

*Erittäin tärkeä laadukkaan kriisijohtamisen omaispiirre on ennalta valmistautuminen. On selkeä ohjeistus organisaation eri tasoille ja se on hyvin suunniteltu, harjoiteltu, viestitty ja kerrattu.*

*Jakaisin kriisijohtamisen kolmeen osaan: varautuminen, itse kriisitilanne ja lopuksi arvio omasta toiminnasta ja sen kehittäminen. Varautumiseen kuuluu suunnitelmat, kriisijohtoryhmän kokoonpano, viestintäkanavat, koulutukset ja harjoitukset.*

Vaikka useat vastaajat pystyivät nimeämään kriisijohtamisen peruseriaatteita, toistui jokaisessa haastattelussa kriisiä ja organisaatiota koskevat erityispiirteiden merkitys, jonka takia aiheesta on haastavaa puhua yleisellä tasolla tyhjentävästi. Muuttuvien tekijöiden joukko on kriisijohtamisessa valtava ja tämä koskee niin peruseriaatteita, kuin kriisijohtamisen suorituskykyä. Tämä seikka toistui jokaisessa haastattelussa. Martti Setälä toi tämän hyvin esiin kuvaillessaan miten vaikeaa on tasapäisesti arvioida eri organisaatioita ja niiden suoriutumista kriisitilanteesta.

*Annetuilla resursseilla kriisijohtaminen voi olla hyvinkin laadukasta, jos tilanteessa joudutaan paljon priorisoimaan ja asioita jättää tekemättä. Jos katsottaisiin ainoastaan toimenpiteiden listaa, niin siellä saattaisi näkyä, että ollaan tehty kymmenestä toimenpiteestä vain kaksi, vaikka sen organisaation kontekstissa kriisijohtaminen on ollut äärettömän laadukasta ja tehty erinomaiset päätökset ja priorisoinnit.*

### 5.1.2 Kriisitilanteen tunnistaminen ja siirtyminen kriisijohtamiseen normaaliajan toiminnasta

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin kriisin alkuvaiheiden kriittiset hetket, joissa kriisitilanne tunnistetaan ja organisoidutaan kriisijohtamiseen. Erityisesti keskustelua käytiin normaali-johtamisen ja kriisijohtamisen erojen välillä. Mitä tapahtuu, kun tunnistamme kriisitilanteen ja siirrymme kriisijohtamiseen? Miten suuri on normaalien toimintamallien ja kriisijohtamisen toimintamallien välinen ero? Kilpinen kuvasi kriisitilanteen tunnistamista ja vertasi miten



Suomessa saatetaan kriisille antaa poikkeuksellisen suuret mittasuhteet verrattuna muihin maihin. Kriisi-sanaan liittyy voimakas lataus, joka osaltaan saattaa vaikuttaa organisaatioiden halukkuuteen siirtyä tehostettuun johtamismalliin ja pahimmillaan viivästyttää reagointia havaittuihin signaaleihin alkavasta kriisistä.

*Meillä on kriisi siinä vaiheessa, kun sitä ei pysty hallitsemaan kukaan. Siihen asti puhutaan häiriötilanteesta tai turvallisuuspoikkeamasta. Kriisi on sellainen tilanne, jossa kaaos on päällä. Kansainvälisesti kaikki tämä on crisis managementtiä. Suomessa vaan on kriisi voimakas sana, jolloin luodaan kuvaa siitä, että kriisi on aina jotain aivan älyttömän suurta.*

*On osattava organisoitua oikein tilanteen vaatimalla tavalla. On tunnistettava toimijat ja roolit, sekä tehtävät. Ennen kaikkea se miten johtaminen tapahtuu. Onko se tiimityötä vai onko se kääntymässä johtajan yksinjohtamiseen. Toinen hyvin vaikuttava asia on se, että miten eri tehtävien sisällä tunnistetaan se, mitä tulisi tietää. Mitkä ovat ylimmän johdon kriittiset tietotarpeet, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä. Sitten tietenkin viestintä. Kuka antaa kasvot tapahtuneelle niin sisäisen, kuin ulkoisen viestinnän osalta*

Usean vastaajan keskuudessa korostui normaaliajan toiminnan tehokkuuden tason vaikutus kriisivalmiuteen. Maria Takalo korostaa normaaliajan kyvykkyyksien huomioimisen kriisijohtamisessa. Inhimilliset tekijät on kyettävä huomioimaan, kun arvioidaan normaaliajan toiminnan ja kriisijohtamisen välistä siirtymää. Organisaatioissa saattaa olla epärealistisia kuvitelmia siitä, miten normaaliajan puutteet korjaantuvat kriisijohtamisessa tai miten kriisijohtaminen käsitetään omana irrallisena organisaation tilana, joka ei ole riippuvainen normaaliajan kyvykkyyksistä.

*Kriisissä lähdetään siitä, että meillä tasan ne samat asiat käytettävissä, mitä meillä on normaalioloissakin. Eli meissä ihmisissä ei katkaisemalla vaihdeta moodia. Me emme mene ”kriisiviestintämoodiin”, vaan teemme tehostetumpaa viestintää.*

Marko Kilpinen jakoi Takalon ajatuksen siitä, ettei hyppy normaaliajan toiminnan ja kriisijohtamisen välillä tulisi olla kovin suuri. Kriisijohtaminen on parhaimmillaan osaamista, joka on rakentunut normaaliajan johtamisosaamisen sisään. Hän näki, että kriisistä oppimisen tuloksellisuuteen vaikuttaa se, miten merkittävästi organisaatio poikkeaa normaaleista toimintamalleistaan kriisissä.

*Yrityksissä ja organisaatioissa pitäisi päästä siihen, ettei suurta eroa olisi normaaliolojen ja poikkeusolojen välillä, vaan kriisijohtamisen kyvyt olisivat rakennettu sisään olemaan olevaan toimintatapamalliin. Jo pienemmät turvallisuuspoikkeamat käsitellään*

*samantyyppisellä sapluunalla, kuin isot kriisit, eli mahdollisimman lähellä normaalia toimintaa. Jos näin on, se edistää organisaation oppimista, koska tarkoittaa automaattisesti sitä, että on johdettu isommalla tiimillä. Jos organisaatio on poikennut voimakkaasti normaalista ja tilanne on jäänyt yksilöiden harteille, tullaan siihen kysymyksen, että jos organisaatio on kovin hierarkkinen, eikä osallisteta niitä asiantuntijoita, keitä organisaatiossa löytyy, on se oppimista haittaava tekijä. Silloin puhutaan yksittäisen ihmisen asenteesta asiaa kohtaan. Jos se asenne on huono ylemmillä tasoilla, ei organisaatio pysty oppimaan omista virheistään.*

Markku Rajamäki näki johdon hajautuneisuuden haitallisena organisaation kyvyllä käsitellä kriisiä. Myös hän toisti samoja ajatuksia Kilpisen kanssa asiantuntijoiden osallisuudesta ja sen vaikutuksesta päätöksenteon laadukkuuteen. Spesifeihin ongelmiin vaaditaan spesifiä asiantuntijuutta. Erityisosaamisen vaatimukset korostuvat täten kriisitilanteessa, jolloin paras asiantuntemus on saatava nopeasti käyttöön oikeanlaisen tilannekuvan saamiseksi päätöksenteon tueksi.

*On vaikea kuvitella, että hyvässä kriisijohtamisessa johtaminen olisi hajautetumpaa kuin normaalitilanteessa. Pikemminkin päinvastoin, keskitetympi johtaminen johtaa siihen, että saadaan parempaa jälkeä aikaisesti. On kuitenkin osallistettava riittävä joukko asiantuntijoita, jotta asiantuntemusta voidaan käyttää ja tehdään parempia ratkaisuja.*

Johanna Franzen toi esiin epäilyksen siitä, että kriisijohtamisen osaamisesta on valloillaan epärealistia uskomuksia. Kuten Kilpinen totesi, paras tilanne olisi, jos kriisijohtamisen osaaminen olisi sisäänrakennettu muuhun johtamisosaamiseen. Tämä ominaisuus ei kuitenkaan itsestään muodostu, vaan organisaatioissa on valloillaan kuvitelma siitä, että kriisijohtamisen kyvykkyys on johtamisosaamisen sivutuote. Kriisijohtamisen osaamisen kehittäminen ei ole osa tyypillisiä johtamiskoulutuksia ja vastaajien joukossa tämä nähtiin selkeänä puutteena.

*Kriisistä oppimisessa tulee esiin ne perusoletukset osaamisesta. Meillä oletetaan, että johtajat ovat hyviä kriisijohtajia, vaikka tätä kyvykkyyttä ei suurimmilta osin löydy. Mistä me kuvittelemme, että edes perusvalmiudet poikkeustilannejohtamiseen löytyy jokaiselta johtavassa asemassa toimivalta? Kriisistä oppimisessa pitäisi pystyä kyseenalaistamaan näitä olettamuksia.*

Martti Setälä puhuu resilienssistä organisaation kulttuurin piirteenä, jonka vaikutusta kriisivalmiuteen hän spekuloi. Jos resilienssiä ajatellaan organisaation kulttuurisena piirteenä, voidaanko kriisijohtamisen osaamisen limittymistä muuhun johtamiseen nähdä tämän piirteen ilmentymänä?

*Resilienssi on hyvä siltakäsite. Se kertoo organisaation kyvystä muutoksessa. Jos organisaatioissa on resilienssiä, se auttaa organisaatiota myös kestämaan kriisitilanteessa. On kuitenkin vaikea sanoa, mikä on resilienssin linkki kriisijohtamiseen. Voisin kuvitella, että resilienssiin liittyy excellence of operations, mutta myös tiettyä toimintakulttuuria, joka luo siltaa normaalitilan ja kriisitilan välillä.*

### 5.1.3 Kriisijohtamisen intensiteetti ja päätöksenteon paine

Moni vastaaja korosti organisaation sisäisen ja ulkoisen paineen aiheuttamia kriisijohtamisen haasteita. Kriisin ajallinen ulottuvuus korostui vastauksissa. Johtamisella on kyettävä lyhentämään kriisin kesto mahdollisimman paljon ja palauduttava normaalitilaan mitä pikimmiten ja päätöksenteossa on huomattavan paljon epävarmuutta verrattuna normaaliajan toimintaan. Anssi Kuusela korosti vastauksessaan kriisijohdolle annettavan tuen merkitystä ja johdon armollisuutta itseään kohtaan vaikeassa tilanteessa. Organisaatiossa on oltava ymmärrystä tilanteen vakavuudesta ja sen vaikutuksesta tilanteen johtamiseen. On pyrittävä parhaaseen, mikä on kullakin hetkellä mahdollista saavuttaa.

*Johdolle täytyy antaa johtamisen rauha. Heille täytyy saattaa tietoon kaikki sellainen tieto mitä itsellä on tilanteesta, oli siitä heille hyötyä tai ei. Jos toiminnan aikana ilmenee jotain fataalia, täytyy kuitenkin olla keinot puuttua siihen. Ei ole olemassa parhaita ratkaisuja. Ratkaisu riittää, silloin kun se on good enough.*

Markku Rajamäki korosti johdon paineensietokyvyn merkitystä. Paniikkia on hallittava ja siihen antaa parhaat eväät ennakkoon tehty varautumistyö. Vaikka tilanteita ennakoidaan ja valmistellaan, on kriisissä väistämättä suuria epävarmuustekijöitä, joita johdon on siedettävä. Kuten Kuuselan vastauksessa, myös Rajamäki totesi, että välillä on tehtävä päätöksiä huonoin tai vajavaisin tiedoin, mutta päätöksiä on kuitenkin saatava tehtyä. Passiivisuudella saattaa olla huomattavasti huonommat seuraukset, kuin vajavaiseen tietoon perustuvilla päätöksillä.

*Paniikissa ei voi johtaa. Kriisiä ei voi johtaa siten, että tehdään hätäratkaisuja miettimättä asiaa. Hyvässä kriisijohtamisessa on pohjana ennen kriisiä valmisteltuja, mietittyjä, kuvattuja rakenteita, prosesseja ja tapoja toimia, joita sovelletaan kuhunkin kriisitilanteeseen. Kriisissä on kellotaajuus ratkaiseva. On oltava nopea ja on hyväksyttävä epävarmuus. On tehtävä ratkaisuja ja päätöksiä tilanteessa, jossa on paljon epävarmuutta. Tähän liittyy se, mitä tietoa ja miten luotettavaa tietoa on saatavilla päätöksen tueksi, mutta myös se, miten epävarmaa on mihin päätös tulee johtamaan. Silti päätöksiä on tehtävä.*

Maria Takalo näki rauhallisuuden keskeisenä laatutekijänä. Tasapainoilu kiireen ja harkinnan kanssa on haastavaa, mutta maltin säilyttämisellä on valtavasti vaikutusta. Tämä korostuu Takalon mukaan erityisesti ulkoisessa kriisiviestinnässä. Kriisijohtaminen oli myös muiden vastaajien perusteella tasapainoilua nopean päätöksenteon ja riittävän harkinnan välillä.

*Kriisijohtamisen ominaispiirteitä ovat rauhallisuus, avoimuus, rehellisyys, laadukkuus, nopeus, aloitteellisuus, vastuullisuus ja inhimillisuus. Erityisesti painotan rauhallisuutta ja harkitsevuutta. Nopeasti on kyettävä reagoimaan, mutta ei saa alkaa hötkyilemään sen kanssa, miten vastataan sinulle esitettäviin kysymyksiin. Tuuraa siis hetki ennen kuin töpiset.*

Päätöksenteon tueksi tuotettava tieto on kiistatta vastaajien mukaan kriisijohtamisen kriittisimpiä tekijöitä. Tämän tiedon saatavuudella ja laadukkuudella on heidän mukaansa suora vaikutus kriisijohtamisen tuloksiin. Marko Kilpinen kuvasi tilannekuvan hallintaa seuraavasti:

*Tilanneymmärryksen rakentuminen vaatii oman roolinsa. Sillä on erityinen painoarvo, että organisaatio osaa tunnistaa omat tietotarpeensa, jotta palautumista pystytään johtamaan. Kuka tahansa meistä pystyy olemaan osa tilannejohtoa kriisissä, jos se asia on harjoiteltu laadukkaasti ja organisaatio tuntee, mitä asioita pitää tapahtumassa tunnistaa. Mitä nopeammin kriisin aiheuttamaan poikkeamaan pystytään vaikuttamaan, tilannejohtamisella ja tilanneymmärryksellä, se nopeuttaa organisaation palautumista normaalitilaan, mikä tarkoittaa puhtaasti euroja. Euro on paras konsultti kaikelle.*

Oli kyse kriisijohtamisen operatiivisesta johtamisesta tai hautuvan kriisin ennakoinnista, on tilannekuvan laadulla selkeä vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja laatuun. Ymmärrys vallitsevasta tilanteesta ja sen mahdollisista vaikutuksista nousi suureen merkitykseen vastaajien keskuudessa, oli keskustelu millä kriisijohtamisen osa-alueella hyvänsä. Tilannekuvaan sisältyy käsitys tilanteesta ja sen etenemisestä, mutta myös omasta organisaatiosta ja sen kyvystä suoriutua eri toimista tilanteen hallitsemiseksi. On ehdottoman tärkeää tunnistaa tietotarpeet ja niitä tuottavat tahot niin normaaliajan ennakoitavuudessa, kuin etenevässä kriisitilanteessa. Ilman tätä ei organisaatio kykene toimimaan tehokkaasti yhdessäkään kriisin vaiheessa.

## 5.2 Teema 2: Millä keinoilla organisaatio pystyy ottamaan oppia koetusta kriisistä?

Toisessa teemassa haastateltavat vastasivat kysymyksiin organisaation kriisin jälkeisestä oppimisesta. Kuten ensimmäisessä teemassa, lähestytään tätä asiakokonaisuutta sen

kautta, mistä organisaation kriisin jälkeinen oppimiskyky rakentuu ja millä keinoilla, menetelmillä tai prosesseilla organisaatio pystyy kriisistä oppimaan. Teeman sisällä tarkastellaan myös minkälaiset ominaispiirteet antavat organisaatiolle hyvät edellytykset menestyä kriisistä oppimisessa.

Organisaatiokulttuuri nousi etenkin tässä teemassa tärkeään asemaan, vaikkakin sen merkitys toistui muidenkin teemojen sisällä. Oppimisen prosessiin sitoutumista ja prosessin avoimuutta vastaajat pitivät myös olennaisina tekijöinä oppimisprosessin tuloksellisuudelle. Kolmantena toistuvana sisältönä vastauksissa oli oppimisen prosessin hallinta ja suunnitelmallisuus. Oppimisprosessin johtaminen oli usean vastaajan mukaan ehdottoman tärkeää ja tämä näkyi myös prosessin läpiviennin asianmukaisena resurssointina. Näiden tekijöiden konkretiaa käsitteli haastateltavien vastaukset ulkoisen fasilitoinnin mahdollisuuksista oppimisprosessissa.

Kriisistä oppiminen on myös kirjallisuuskatsauksessa käsitellyissä teorioissa kuvattu kriisin viimeiseksi vaiheeksi. Martti Setälä kuvasi sen merkitystä ja oppimisen laatutekijöitä:

*Kriisioppiminen on olennainen osa laadukasta kriisijohtamista. Pitäisi jotenkin ankkuroida laatu mitä arvioidaan. Hyvää laatuun oppimisessa saattaa riittää, että on tavoilla x, y ja z kerätty opit ja palaute siitä kriisitilanteesta. Tämä tieto on analysoitu jollain metodilla ja raportoitu, sekä siitä on johdettu toimenpidesuosituksia.*

Setälä toi myös esiin sen, miten kriisi tulisi nähdä oppimistapahtumana rinnastaen kriisijohtamisen koulutusmenetelmien laatua todellisuudessa koettuun kriisiin ja sen suomiin mahdollisuuksiin kehittyä ja parantaa organisaation valmiuksia:

*On hyvin kiinnostavaa, että jos miettii kriisijohtamisen osaamista organisaation kyvykkyysnäkökulmasta, niin kriisihän on paras mahdollinen oppimistapahtuma. Kriisissä oppii parhaiten kriisijohtamista ja sen jälkeen kohtuullisen hyvä tapa on harjoitus, loput tulee perästä.*

Marko Kilpinen korosti organisaation varautumisen tason merkitystä kriisistä oppimiselle. Hän näki, että oppimisen edellytykset syntyvät varautumisen kehittämisen yhteydessä, jolloin organisaatio pystyy tarkastelemaan kokemuksiaan tekemäänsä ennakkointiin ja valmistautumiseen verrattuna. Varautumistyö luo täten viitekehyksen, jonka sisällä liikutaan ja harkitaan missä asioissa on onnistuttu ja mitä ei ennakkoon ole asiassa huomioitu. Heikosti kriisiin valmistautunut organisaatio ei ole myöskään valmistautunut oppimaan kriisistä, eikä kriisin viimeiselle, oppimisen vaiheelle, ole hyvät lähtökohdat.

*Etukäteisvarautumisen taso vaikuttaa oppimiseen. Koulutettu, harjoiteltu organisaatio, missä tehtävät ja tehtävien sisällöt ovat kunnossa, on sillä päiväkirja alusta lähtien*

*mukana. Eli oppimisen dokumentaatiota tuotetaan jo pisteestä nolla. Silloin organisaatiolla on kyky tarkastella kriisin päätyttyä, kuinka olemme kriisissä suoriutuneet suhteessa siihen, miten me olemme harjoitelleet ja suunnitelleet toimivamme. Mitkä asiat matkan varrella yllätti meidät? Mihin emme olleet varautuneet? Mikä oli se +1, jota emme osanneet huomioida, se kuuluisa musta joutsen? Kun on ylläpidetty dokumentaatiota koko matkan varrella, on organisaatiolla oppiminen LILL, eli lesson identified lesson learned -menetelmällä. He voivat auditoida itse itsensä. Tämä ei kuitenkaan ole yksittäisen toimijan harteilla, vaan se vaatii organisaatiosta laajaa asiantuntemusta. Silloin kun tilannejohtamiseen osataan organisoitua, silloin osataan etsiä oikeat asiantuntijat kyseiseen tiimiin. On keskeistä huomata, onko organisaatioissamme nämä keskeiset asiantuntijat. Hyvin varautunut organisaatio pystyy tekemään jälkikäsitteilyä tiimityönä.*

*Jos varautumisen valmiutta ei ole, oppiminen saattaa olla sitä, että ”juna meni jo”. Emme olleet tähän varautuneita. Mutta mitä kollektiivinen oppiminen tässä tilanteessa on? Huonosti varautunut organisaatio saattaa oppia ainoastaan yksittäisten henkilöiden kautta. Tai oppi on vain, että tämä oli katastrofi, onneksi selviydyttiin.*

### 5.2.1 Organisaatiokulttuurin vaikutus oppimiseen

Kolme vastaajaa korosti organisaatiokulttuurin vaikutusta kriisistä oppimiselle. Kuten aiemmin käsitelty tutkimuskirjallisuus on osoittanut, koettu kriisi tuo organisaation kulttuurilliset piirteet esiin ja avaa täten mahdollisuuden käsitellä niitä normaaliaikaan verraten poikkeuksellisesti. Organisaatiokulttuurilla on vastaajien mukaan jo lähtökohtaisesti ratkaiseva vaikutus organisaation valmiuteen oppia ja kehittyä kriisistä. Martti Setälä kuvasi kriisistä oppimista normaalina prosessina hyvän oppimiskulttuurin organisaatiossa. Jos organisaatio on tottunut refleктоimaan toimintaansa ja kehittymään havaittujen puutteiden valossa, ei kriisistä oppiminen ole organisaatiolle suuri ponnistus.

*Organisaation kulttuuri ja toimintamalli ovat olennaisia oppimisen kannalta. Nämä ovat organisaation perusrakenteissa olevia asioita, joilla sen pitäisi pystyä runttamaan kriisi siinä missä mikä tahansa muu kohdattu asia oppimissyklin läpi ja löytämään se, miten jatkossa pitäisi mukauttaa toimintaa.*

Markku Rajamäki pohti, että koettu kriisi voi voimistaa olemassa olevia jännitteitä organisaation sisällä ja kriisistä oppiminen voi pahimmillaan korostaa organisaation olemassa olevia ristiriitoja, jolloin kriisiä käytetään väylänä niiden käsittelyyn. Onkin tärkeää harkita millä tavoin kriisistä oppiminen saadaan soveltumaan organisaation kulttuuriin, jotta prosessissa

on huomioitu mahdolliset haasteet. Onnistuneet valinnat organisaatiokulttuurille soveltuvista toteutustavoista antavat hyvän lähtökohdan prosessille.

*Kulttuuri syö kriisistä oppimisessakin kaiken ilta- ja aamupalaksi. Jos kulttuurissa on lähtökohtaisesti paljon vastakkainasettelua joidenkin ryhmien välillä tai esimerkiksi johto vs työntekijät, on selvää, ettei se tässäkään asiassa yhtään helpotu. Kannattaa miettiä organisaatiokohtaisesti, mikä on kullekin oikea tapa lähteä kriisiä käsittelemään. Jossakin saattaa vanhat kaunat pulpahtaa pintaan ja kriisin jälkikäsitteilyä käytetään kanavana niiden esille tuomiseksi. Silloin etenkin kannattaa laittaa paukkuja siihen, että miten hyvällä suunnittelulla varmistetaan, että läpikäynnistä on hyötyä, eikä se mene syyttelyksi.*

Johanna Franzen pohti organisaation tapaa käsitellä virheitä ja sen vaikutusta kriisistä oppimiselle. Hän korosti avoimuuden tärkeyttä, jolloin esiintuodut puutteet ja virheet käsitellään rakentavassa hengessä. On erittäin haitallista, jos virheiden poissaolo nähdään merkkinä erinomaisuudesta, ja tehdään täten niiden peittelystä ja piilottelusta kannattava tapa toimia. Tässäkin puheenvuorossa korostui organisaatiokulttuurin vaikutus kriisistä oppimiseen. Sen sijaan, että keskitytään virheeseen tai sen tekijään, on keskityttävä siihen, miten siitä otetaan opiksi. Franzen korosti ylimmän johdon merkitystä oppimisprosessin avoimuudessa.

*Organisaation pohjalla tulisi olla kulttuuri, että virheitä saa tehdä, niistä saa ja pitää puhua ja niistä opitaan. Liian paljon on tässäkin maassa organisaatioita, joissa kaikki virheet kannattaa piilottaa ja niistä kannattaa valehdella, koska virheestä kertomisesta ei seuraa mitään hyvää. Oikeanlainen kulttuuri ja asenne oppimiseen lähtee ylimmästä johdosta. Se on kriittinen tekijä siinä, opitaanko vai ei. Jos ylin johto ei ohjaa lessons learned -prosessia siten, että se on avoin ja hyväksyttävä, se ei tule onnistumaan. Virheiden peittelillä ja lynkkaamismeinillä ei tulla oppia saamaan.*

Franzen korosti oppimiseen ja kehittämiseen suuntautuneen organisaatiokulttuurin merkitystä myöhemmässä vastauksessaan. Kriisistä oppimisen mekanismit eivät sinällään eroa mittavasti muusta toiminnasta, kun organisaatiossa on sisäänrakennettu toimintatapa ja suhtautuminen oppimiseen. Valmius oppia kriisistä rakentuu normaaliajan arjessa tehtävän toiminnan kehittämisen ja oppimisen myötä. Tämäkään kyvykkyys ei synny tyhjästä kriisitilanteesta, vaan näitä valmiuksia voidaan vahvistaa joka organisaation arjessa.

*Lessons learnedin pitäisi olla tuttu toimintatapa arjessa. Se vaatii sen, että sitä tehdään myös pienissä tapahtumissa. Jos ensimmäistä kertaa tätä ajattelutapaa tuoda ihmisille valtaisan kriisin jälkeen, voi se olla ihmisille aika vaikea asia. Oppiva*

*organisaatio toimii näin jatkuvasti arjessaan ja tämänlainen organisaatio pystyy oppimaan hyvin kriisissäkin.*

Marko Kilpisen mukaan oppimisen edellytys on organisaation tahtotila kehittyä ja pyrkiä parantamaan toimintaansa. Mikäli tätä tahtoa ei ole, ei oppia synny, eikä sitä voi väkisin kukaan syöttää. Organisaation oppimiskyvyn lähtökohta onkin Kilpisen mukaan arvoissa.

*Kenellekään ei voi oppimista ulkopuolelta lapiolla tuoda. Kriisistä oppiminen on arvokysymys.*

## 5.2.2 Oppimiseen sitoutuminen ja luottamus

Haastateltavat näkivät suuren vaikutuksen oppimiseen sillä, miten organisaatio pystyy vaikuttamaan olevansa sitoutunut kehittämään toimintaansa kriisin jälkeen. Kuten aiemmin mainittu, on kriisissä usein huomattava aikapaine ja päätöksiä tehdään usein vajavaisin tiedoin, jolloin myös toiminnan tulokset vaihtelevat huomattavan paljon ja virheitä tapahtuu. Jotta kriisin aikaisista kerätty tieto on luotettavaa ja organisaatio pystyy refleктоimaan toimintaansa mahdollisimman rehellisesti, on organisaation kyettävä herättämään luottamusta oppimisprosessia kohtaan. Martti Setälä korosti johdon esimerkin merkitystä asiassa.

*Pitäisi olla johdon esimerkkiä ja sitoutumista oppimiseen, jolloin kriisi ei katoa kuu-  
kausi viimeisen tartunnan rekisteröinnin jälkeen, vaan näytetään omalle esimerkillä  
halu oppia tästä. Kerätään palautteet ja kommentit, jossain voi sisäinen tarkastus tut-  
kia asioita, joskus voidaan ostaa konsulttiapua, pitää palauteseminaareja*

Jos ajatellaan termien käytön kautta asiaa, on hyvä miettiä, onko oppimisen prosessista vastuussa sisäinen tutkinta vai esimerkiksi kehittämisryhmä tai oppimisryhmä? Näillä nimi-tyksillä saattaa itsessään olla vaikutusta siihen, miten avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä edistetään. Markku Rajamäki nosti esiin yhteishengen luomisen tärkeyden. Organisaation on kyettävä vakuuttamaan henkilöstö siitä, ettei oppimisessa ole kyse syyllisen etsimisestä.

*Kun katsotaan peräpeiliin ja mietitään realisoituneita riskejä, on ensiksi saatava ai-  
kaiseksi luottamuksen ilmapiiri, jotta asioista uskalletaan puhua objektiivisesti, ilman  
että etsitään syyllisiä. Pitäisi pystyä neutraaliksi etäältä tarkastellen, miten meni. Läh-  
tökohtana on oltava, ettei kyse ole sotasyyllisyysoikeudenkäynnistä, vaan mietitään  
organisaationa, mitä me voisimme parantaa jatkoa ajatellen.*

Maria Takalo kulki vastauksessaan Rajamäen kanssa samanlaisia ajatuspolkuja. Yhteinen halu oppia ja kehittyä takaa paremmat tulokset ja johdon on näytettävä sitoutumisensa asi-alle.



*On oltava sellainen ilmapiiri, että voit tuoda epäkohdat esille. Ei voi olla niin, että joudutaan pelkäämään potkuja, jos sanoo asioita ääneen. Se ruokkii ilmapiiriä, jossa opitaan ja halutaan oppia. Silloin ollaan halukkaampia ottaa niitä muutosimpulsseja vastaan. Opitaan virheistä yhdessä. Tälle on oltava johdon tuki taustalla.*

### 5.2.3 Oppimisen resursointi ja suunnittelu

Usea vastaaja korosti prosessin huolellista resursointia ja suunniteltua. Kriisistä oppiminen kuluttaa aikaa ja rahaa, siinä kuin mikä tahansa muukin asiantuntijatyö. Prosessin laatuun voi vaikuttaa heikentävästi, mikäli tätä tosiasiaa ei ole huomioitu tai sen tulosten ei oleteta olevan kulujensa väärsti. Martti Setälä huomautti, että oppimisprosessi saattaa helposti jäädä toipumisen jalkoihin, kun organisaatiot haluavat ymmärrettävästi kiireellä palautua normaaliajan toimintaan.

*Olennaista on, että varataan aikaa ja resursseja oppimiseen. Kun arki palaa, halutaan nopeasti liikevaihto palauttaa, eikä saisi mitään muuta tehdä, kuin kauppaa ja tavaran-toimituksia ja vedetään resurssi pois kehittämistyöltä. On erittäin relevanttia resursoida oppimiselle.*

Johanna Franzenin mukaan on erittäin tärkeää, että kriisistä oppiminen on muiden projektien mukaisesti suunniteltu ja hallittu kokonaisuus. Aikataulut, vastuut ja halutut lopputulokset asettavat oppimisprosessille paremmat edellytykset tuottaa parempia tuloksia. Tällä tavoin kriisistä oppiminen saavuttaa organisaatiossa myös uskottavuutta, mikä osaltaan viestii myös organisaation johdon sitoutumisesta oppimiseen.

*Prosessi on oltava hallittu ja johdettu. Toiminnan on oltava suunniteltua, sillä ei kriisistä itsekseen opita. Toki jotain oppia voidaan saada, mutta se oppi jää hajanaiseksi. Jos oletetaan, että lessons learned on jokaisen henkilökohtaista tekemistä, silloin kokemus jää subjektiiviseksi. Se ei voi olla yksilön mielenkiinnosta kiinni. Jokaisen sitoutuminen omaan työhön ja ammatilliseen kehittymiseen vaihtelee rajusti. Oppimisen on oltava johdettua työtä.*

*Kriisistä oppiminen vaatii oman ”tutkimussuunnitelmansa”, millä prosessista saada hallittu. Se pitää tehdä melko nopeasti kriisin jälkeen, jotta asiat ovat muistissa. Projektilla on oltava vetäjä, joka potkii prosessin läpi tietyssä aikajänteessä. Prosessin on myös oltava riittävän yksinkertainen, jotta se on toteutettavissa, eikä se paisu liian suureksi. Pitää tehdä ”riittävän” hyvää.*

Maria Takalo toisti Franzenin ajatusta suunnittelun tärkeydestä. Omassa vastauksessaan hän totesi, että oppimisen prosessiin on sisällytettävä tavat ja keinot, joilla

kehitysehdotukset pannaan täytäntöön. Täytäntöönpanolla on huomattavan suuri vaikutus myös kriisistä oppimiseen sitoutumiseen. Asiassa palataan organisaatiokulttuurillisiin piirteisiin siinä, miten kehitysehdotuksiin suhtautumisella on vaikutusta halukkuuteen esittää niitä. Mikäli organisaatio toimii passiivisesti erilaisten henkilöstöstä nousevien aloitteiden kohdalla, on tällä suuri vaikutus henkilöstön aloitteellisuuteen ja halukkuuteen tuoda näkemyksiään esiin.

*Oppimisen on oltava suunniteltua, jolloin saamme kehitettävät asiat käsittelyyn. On oltava kulttuuri, joka sallii kyseenalaistamisen. On myös oltava prosessit, joilla korjautuvat toimet menevät lippuihin ja lappuihin ja käytänteisiin.*

Oppimisen tulokset ovat helposti kyseenalaistettavissa, mikäli muutoksia organisaatiossa ei tule voimaan kriisin jälkeisessä ajassa. Kriisistä oppimisen prosessiin sitoutuminen merkitsee myös sitoutumista muutokseen. Tämän seikan Martti Setälä tiivistä osuvasti vastauksessaan.

*Organisaatio on oppinut, jos sen prosesseihin, toimintamalleihin tai ohjeisiin tulee muutoksia, eli organisaatio muuttuu.*

#### 5.2.4 Sisäinen prosessi vai ulkopuolinen fasilitointi?

Teemassa käsiteltiin ulkopuolisen fasilitoijan käyttöä ja siitä mahdollisesti saavutettavaa hyötyä. Kuten Markku Rajamäki aiemmin totesi, on tarkoin harkittava organisaatiolle soveltuvia menetelmiä oppia kriisistä, jotta organisaatiokohtaiset haasteet oppimisessa tulisi huomioitua. Anssi Kuusela pohti siitä saatavaa hyötyä organisaation oman kyvykkyyden kannalta. Asiantuntijuuden ohella tulee ulkoista fasilitointia harkita arvioinnin luotettavuuden kannalta, sillä tyypillisesti kriisistä oppimista ohjaavalla taholla saattaa olla sillä tavoin keskeinen rooli kriisijohtamisessa, aiheuttaen jääviysongelmia.

*Itsearviointi vaatii asiantuntijuutta. Samat asiantuntijat ovat tyypillisesti tiivistä osana kriisijohtamista, jonka takoa fasilitoinnilla voidaan lisätä huomattavan paljon objektiivisuutta ja täten tulosten luotettavuutta. Jos organisaatiossa on turvallisuuden ja riskienhallinnan osaamista, ei tarvitse ulkopuolista fasilitoijaa. Joku riippumaton arvioija tai fasilitaattori on kuitenkin oltava, jos arviointia tekisi muutoin taho, joka on kriisissä ollut keskeisessä roolissa, jolloin tämän henkilön oma kokemus saattaa vaikuttaa selvitykseen tuloksia heikentävästi. Jos osaamista ei ole, on itselle luotava jonkinlainen lähtötasokuva. Itsearvion tueksi on oltava organisaatiolla jonkinlainen käsitys lähtötasostaan. Tämä lähtötaso on olennainen työkalu ulkopuoliselle asiantuntijalle.*

Markku Rajamäki näki ulkoisessa fasilitoinnissa hyötyä tilanteissa, joissa organisaatiolla on haasteita avoimuuden tai tiedon luotettavuuden kanssa. Ulkopuolinen fasilitoija voi toimia puolueettomana ja objektiivisena tahona, joka voi lisätä oppimisprosessille anonymiteettiä ja täten lisätä kerätyn tiedon luotettavuutta. Taustoittavat kahdenkeskiset keskustelut tiedon keräämisessä voivat olla hyvä tapa saavuttaa tietoa ja kokemuksia, joita ei muilla keinoin saavutettaisi.

*Luottamuksen rinnalla neutraliteettia lisäävä tekijä on, jos lompakko vaan kestää, on käyttää kriisin läpikäymiseen ulkopuolista asiantuntevaa kriisikonsulttia. Se voi edesauttaa avoimuutta ja sillä on vaikutusta, miten saadaan tietoa ulos. Taustoittavat one-to-one -keskustelut keskeisten henkilöiden kanssa voi johtaa totuudenmukaisempaan lopputulokseen, kuin esimerkiksi ryhmäkeskustelut, jos niistä voidaan vetää asioita yhteen, ilman että kenenkään tarvitsee menettää kasvojaan, kun anonymiteettiä kunnioitetaan.*

Johanna Franzenin mukaan ulkopuolisesta fasilitoinnista hyödytään etenkin tilanteissa, joissa organisaation ylimmän johdon toiminta ollut kyseenalaista tai muilla tavoin ongelmallista. Neutraali henkilö voi tässä tapauksessa lisätä oppimisprosessiin avoimuutta ja luotettavuutta. Franzen korosti, että isoissa organisaatioissa tämä taho voi löytyä organisaation sisältä, mikäli hänen positionsa on riittävän etäinen prosessin alaiseen organisaation osaan.

*Jos kriisissä on tapahtunut isoja virheitä, joihin on yli johto sotkeutunut, silloin aidosti puolueeton taho vetämässä prosessia. Tämä voi olla ulkopuolinen konsultti tai sitten isommassa organisaatiossa muualta nimitetty henkilö. Se saattaa auttaa suhtautumista asian käsittelyyn. Neutraali toimija voi hyvinkin löytyä omasta organisaatiosta. Kannattaa aina tapauskohtaisesti miettiä, mistä tämä neutraali henkilö löytyy.*

Maria Takalo näki ulkopuolisen fasilitoijan hyödyt hänen mukanaan tuoman kokemuksen ja tietämyksen kautta. Kokeneella konsultilla on osaamista ja näkemystä parhaista käytännöistä ja parhaimmillaan hän pystyy näiden saralla ohjaamaan organisaatiota tuomalla laaja keinovalikoimaa sen käyttöön.

*Ulkopuolisella arvioitsijalla voisi olla mahdollisuus tuoda organisaatiolle hyvää ulkopuolista referenssiä ja parhaita käytänteitä. Se olisi kauhean hyvä, että kyseenalaistettaisiin näihin perustuen organisaation tapoja toimia.*

### 5.2.5 Yksilön oppimisen suhde organisaation oppimiseen

Haastatteluissa pysyttiin melko tiiviisti organisaatiotason oppimisessa, mutta osassa haastatteluissa vastauksissa nähtiin yksilön oppimiskokemuksen yhteys tärkeänä huomioitavana asiana organisaatiotason kehittämistä. Kehittämistarpeet käytännössä pohjautuvat yksilön havaintoihin puutteista ja yksilön kyvystä ja halukkuudesta tuoda niitä esiin. Haastatteluissa on jo aiemmin sivuttu kriisitilanteen hoidossa yksilöiden valmiuksia toimia niin asiantuntijana poikkeustilanteessa, kuin kriisijohdon yksilöiden valmiuksia käsitellä kriisitilanteen paineita ja epävarmuutta.

Martti Setälä kuvasi vastauksessaan yksilön oppimisen osuutta organisaation oppimista. Yksilön kyvykkyys ja sen kehittäminen on osa laajempaa kriisivalmiutta, jota organisaation pitäisi pystyä myös tarkastelemaan. Yksilön kokemus kriisin jälkeen erityisesti kriisiharjoittelun sopivuudesta on erittäin tärkeä seikka, kun ajatellaan, miten kriisin jälkeen valmiutta jatkossa kehitetään.

*Yksilöiden oppimisessa on huomioitava omat asiansa. On oltava motivaatiota oppia ja aidosti aikaa sille. Yksilön oppimisen pitäisi liittyä organisaation omaan sykliin, johon kuuluu kriisijohtamiseen ja varautumiseen, häiriötilanteisiin ja vastaaviin liittyvät koulutukset, harjoitukset, kehittämistoimet, verkostoaktiviteetit. Silloin sen opin pitäisi valua näihin sisään. Se silta syntyy itse kriisistä ja sen opeista. Erikseen on mietittävä yksilöiden kehittämisen prosessien kriisin näkökulmasta, Voiko kriisi tilanteena tuomaan esille sitä, miten koulutus tai harjoittelemineen on toiminut valmistaessaan meitä kriisiin? Tämänlainen metapohdinta on tarpeellista. Se pitäisi huomioida palautteenkeruussa ja organisaatio pitäisi aktivoida miettimään tätä asiaa, jotta harjoittelua voidaan kehittää.*

### 5.3 Teema 3: Miten oppimista voidaan edistää?

Kolmannessa teemassa haastateltavat käsitelivät oppimista edistäviä toimia. Millä tavoin kriisin jälkeen ymmärretään ensinnäkään käynnistää oppimisprosesseja ja miten organisaatio oppimista edistää? Tähän teemaan vastaajilla oli huomattavasti vaikein löytää vastauksia ja usein keskustelun tueksi tarvittiin tarkentavia kysymyksiä. Osittain vastaukset ristesivät teeman 2 kanssa ja organisaatiokulttuurilliset seikat, kuten avoimuus ja luottamus toistuvat haastatteluissa.

### 5.3.1 Avoimuus

Kuten teemassa 2, on vastaajien mukaan avoimuudella selkeä edistävä vaikutus kriisistä oppimiseen. Markku Rajamäki korosti viestinnän avoimuutta. Kuten muissakin hankkeissa ja prosesseissa on tuotava selkeästi esiin mitä tehdään, miten tehdään ja mitä tavoitellaan. Viestinnällä on myös kyettävä estämään harhaluuloja näiden kysymysten kohdalla. Kyseessä on yhteinen ponnistus, jossa täytyy kuulla organisaatiota laajasti ja tarjota mahdollisuuksia kaikille saada äänensä kuuluviin. Prosessin avoimuutta ja uskottavuutta edistää ylimmän johdon osallistuminen tähän viestintään.

*Avoim viestintä ja osallistaminen ovat kaiken kaikkiaan on avainasemassa luottamuksen edistämässä. Jälkikäsitteilyn prosessin läpikäynti on tärkeää. On kerrottava selvästi mitä sillä tavoitellaan, miten siinä edetään. Johdon on luvattava, että kyseessä ei ole rangaistusaparaatti, tästä ei tule varoituksia kenellekään vaan tarkoituksena on löytää oppimisen ja kehittämisen kohteita, ei hakea syyllisiä. Tämä olisi syytä tehdä jonkun high profile -henkilön toimesta, kuten toimitusjohtajan, luvata.*

*Tarkastelua pitäisi pystyä tekemään laajasti. Kantoja on yleensä yhtä paljon kuin on arvioitsijoitakin. Esimerkiksi yleensä aina jälkikäsitteilyssä nousee esiin viestintä. Viestintää pitää osata arvioita usealta eri kantilta. Miltä se vaikutti henkilöstön, ylimmän johdon, asiantuntijoiden, asiakkaiden, omistajien tai median kannalta. Näistä näkökulmista pitäisi synnyttää jonkinlainen synteesi, miten meillä keskimäärin meni ja löytyy että mihin suuntaan viestintä ei onnistunut. Näin pystytään kohdentamaan kehittämistä.*

Johanna Franzen toisti Rajamäen ajatusta ylimmän johdon näkyvästä tuesta ja sitoutumisesta oppimiseen. Avoimuutta edistää se, ettei tarkastelua ole rajattu organisaatiossa, vaan toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena, eikä mikään taho ole prosessin ulkopuolella. Mitä avoimemmin organisaation ylemmillä tasoilla toimitaan, sitä helpompaa on muun organisaation suhtautua oppimisprosessiin avoimen rehellisesti.

*Oppimisella on oltava tuki ja halu ylimmässä johdossa. Johdon on tultava esiin ja tehtävä selväksi, että siellä halutaan asia selvittää ja ottaa oppia. Johdon on myös avoimesti asetettava oma toimintansa tarkastelun alle. Asiassa ei saa tulla immuni-teettisuoja tai reunaehtoja, joissa linjataan mihin tarkastelu rajoittuu. Se on merkittävää esimerkin näyttämistä.*

*Kriisistä oppimisen prosessin on oltava avoin henkilöstölle. On erittäin tärkeää, että omat työntekijät kokevat prosessin avoimeksi. Pahimmillaan koetaan, että tehdään puolueellista lessons learnedia, jossa peitellään asioita.*

Avoimuutta käsiteltiin haastatteluissa myös organisaation ulkoisesti. Markku Rajamäki korosti, ettei nykyajan yhteiskunnassa ja peittelyllä voi olla hyvinkin haitallisia seurauksia. Kriisin kokeneen organisaation julkisuuskuvassa korostuu reflektiokyky ja organisaation on kyettävä luomaan uskottavuutta myös kriisistä oppimisesta. Viestimällä siitä, miten toimintaa korjataan ja varmistutaan, ettei vastaavanlainen tilanne toistu, kerrotaan pitkälti oppimisprosessin sisällöistä ja organisaation kyvystä käsitellä tapahtunutta avoimesti ja rehellisesti.

*Ei ole niin pientä kriisiä, mitä ei huonolla viestinnällä saisi suureksi muutettua. Yksi isoimmista virheistä, mitä organisaatio voi tehdä, on peittelyn tarkoituksessa varmistella, että kun tämä ei vaan näkyisi nyt ulos. Se väistämättä tulee näkyviin. On paljon järkevämpi strategia avoimesti viestiä, että mitä me teemme ja mikä on tilanne, mikä on ennuste. Avoimuus on tänä päivänä parempaa kuin peittely. Jos peitellään lähtökohtaisesti, ollaan nopeasti siinä tilanteessa, että kaikki selittely vain pahentaa asiaa. Sen takia on parempi avoimesti viestiä, mitä me teemme.*

Martti Setälä korosti vastauksessaan maineenhallinnan merkitystä. Kuten Rajamäki, Setälä totesi, että avoimuuteen suhtaudutaan nykyään paremmin. Setälä korosti kuitenkin organisaatiokohtaisia tekijöitä, millä on suuri merkitys siihen, kuinka miten avoimeen ulkoiseen viestintään ryhdytään kriisijohtamisessa tai kriisistä käynnistyvästä oppimisprosessista.

*Maineenhallinta on keskeinen osa kriisijohtamista. Millainen kuva jää, miten pystytään suojelemaan omia henkilöitään? Tämä on kriisijohtamisen kysymys ja ongelma, mutta myös mahdollisuus. Ei sille ole yhtä oikeaa vastausta. Avoimeen käsittelyyn suhtaudutaan nykyään suopeammin. Olennaista on oman kontekstin miettiminen. On valittava miltä osin brändimarkkinointia tekee ja siinä on omat vaarassa. Jos kriisijohtaminen on oikeasti huonolla tolalla ja käsitellään avoimesti, on tilanteessa isot riskit, että tulee laajalle ilmi organisaation suuret puutteet. Jos organisaatio on tyypillisesti avoimesti viestinyt, olisi taas outoa, jos se ei kriisitilanteessa yhtäkkiä olisikaan avoimesti käsittelemässä asiaa. Kriisin luonne ja aikajänne vaikuttaa paljon kontekstiin. Voidaan tehdä päällekkäin huonoa viestintää ja hyvää kriisijohtamista, jos on tehty tietoinen päätös, että viestintään ei panosteta, vaan halutaan keskittyä kriisin aikajänteen lyhentämiseen. Tämä saattaa näyttää huonolta ulos, mutta kriisijohtaminen on ollut hyvin järkevää vahinkojen rajoittamisen ollessa tärkeämpää. Prioriteetit määrittyvät organisaatiokohtaisesti.*

### 5.3.2 Rehellisyys

Jotta korjaavia toimia voidaan tehdä, on esiin tuleviin puutteisiin ja virheisiin pystyttävä suhtautumaan rehellisesti. Niin yksilötasolla, kuin organisaatiotasolla on oltava kykyä

reflektoida toiminnan tasoa ja tunnistettava osa-alueet, joissa on kyettävä toimimaan paremmin. Anssi Kuusela korosti johtajan itsetunnon merkitystä oppimisprosessille. Ylimmän johdon on pystyttävä kohtaamaan vaikeitakin asioita ja epäonnistumista. Tälle on edellytyksenä aito halu oppia. Ylimmän johdon rehellisyys omaa toimintaansa kohtaan on selkeä esimerkki muulle organisaatiolle oppimisprosessin hengestä ja sillä voidaan edesauttaa organisaation kykyä sekä tuoda esiin puutteita, että esittää korjaavia toimia.

*Taustalla oltava johdon halu kehittyä ja tarkastella epämiellyttäviäkin asioita. Suurin epäonnistuminen on se, ettei kasvun paikkoja huomata ja hyödynnetä. Johtajan itsetunnon on riitettävä kohtaamaan kritiikkiä ja käsittelemään omaa johtamistaan. On helppoa laatia selvityksiä, mutta niiden on johdettava toimiin. Henkilöstöä on kuultu, mutta ei kuunneltu. Tämän yli pitäisi päästä ja löydettävä aito halu oppia. Ilman aiota halua ei ole aitoa oppimistakaan. Miellyttävät asiat poimitaan kuin rusinat pullasta ja epämiellyttävät asiat sivuutetaan. Ne epämiellyttävät asiat on juuri niitä, mistä parhaiten oppisi. Toki hyviä asioita pitää vahvistaa, ei oppi ole pelkkää negatiivisten asioiden vatvomista.*

*Se, että menee pieleen ei ole epäonnistumista, kun kyse on ollut osaamisesta. Jos havaitaan, ettei jotain osata, on synnyttävä aito halu oppia. Kun tämä julkisesti kommunikoidaan, saavutetaan läpinäkyvyyttä ja saadaan organisaatio uskomaan toiminnan parantamiseen. Tämä on vietävä opiksi kaikille, jota asia koskee.*

Markku Rajamäki myös korosti organisaation ylemmän tason kyvykkyyttä kohdata yksilötason onnistumisia ja epäonnistumisia. Yksilötason pohdinnasta on kuitenkin kyettävä siirtymään yleisen tason havaintoihin, jolloin käsitellään sitä, miten organisaatio voi jatkossa toimia yhdessä paremmin.

*Etenkin ylemmällä tasolla on kyettävä itsereflektion, koska sillä tulee ilmi organisaatiotason puutteita. Kun jokainen miettii omalla kohdallaan suoriutumistaan, tulee huomioita siitä, missä kukin on pystynyt tekemään asioita hyvin tai miten hyvin tieto on kulkenut. Tässä taas palataan luottamukseen, että näistä havainnoista voidaan saada sellaiset yleiset johtopäätökset, eikä etsitä yksilön töpeksimisiä.*

Johanna Franzen koki myös, että ylimmän johdon yksilötason reflektio antaa esimerkin tahdostilasta sitoutua kohtaamaan puutteet rehellisesti ja pohtimaan niiden kehittämistä. Franzen painotti, että rehellisyyttä arvostetaan.

*Kun johto toteaa ääneen ”tässä olisin voinut toimia paremmin” tai ”tässä tein virheen”, se antaa vahvan viestin muulle organisaatiolle siitä, millä lailla virheisiin tulee*

*suhtautua. Rehellisyys on tärkeää. Jos jotain asiaa ei tiedetty tai osattu, se on tuotava rehellisesti esiin. Suomalaiset eivät vaadi täydellisyyttä, suomalaiset vaativat rehellisyyttä.*

Maria Takalo näki peittelyn hyvin merkittäväksi oppimista estäväksi tekijäksi. Se, miten ja miksi sellaista voi ilmetä, tulisi huomioida oppimisprosessin kohdalla. Oppimista voidaan edistää, jos organisaation esteet rehelliselle kriisin jälkikäsitteilylle tunnustetaan hyvissä ajoin.

*Rehellisin silmin on kohdattava asiat. Oppimisen esteeksi voi muodostua se, ettei haluta korjata omaa toimintaa vaan pidetään tiukasti kiinni vanhoista tavoista toimia. Henkilökemiat voivat vaikuttaa siihen, miten keskustelua syntyy. Jos on huono keskusteluyhteys, auktoriteetteihin liittyvä organisatorinen ongelma, mikä estää keskustelun esimiehen yli astumatta jonkin varpaille, nämä kaikki ovat esteitä oppimiselle ja palautteenannolle.*

### 5.3.3 Dokumentaatio

Kriisijohtamiseen liittyy olennaisesti dokumentaatio. Tämän merkitys oppimisen edistämisessä painottui useassa vastauksessa. Ilman dokumentaatiota oppimisprosessista tulee huomattavasti subjektiivisempi, jolloin prosessin sisällöt koostuvat muisti- ja mielikuvista. Uskottava, objektiivinen kriisin aikainen dokumentaatio edistää jälkikäsitteilyn luotettavuutta ja antaa oppimisprosessille tietoa toiminnan sisällöistä kriisin aikana.

Markku Rajamäki korosti dokumentaation merkitystä sille, että asioita lähestytään mahdollisimman objektiivisesti. Subjektiivisuus ja ajan kulumisen vaikutus muistikuville vaikeuttavat tätä huomattavasti. Kun asioita pystytään tarkastelemaan hyvän dokumentaation avulla jälkikäteen, on oppimisen prosessikin oikeudenmukaisempi ja totuudenmukaisempi.

*Ihminen on aika armollinen itselleen helposti. Oman toiminnan kannalta negatiivisia juttuja, jotka olisivat juuri niitä, mitä pitäisi pystyä käsittelemään, on niitä muistikuvia, joista pyritään eroon. Tämän takia olisi oltava faktapohjaista dokumentaatiota siitä, että miten tämä oikeasti meni. Sillä on iso merkitys. Silloin pystytään asiaa puimaan faktojen pohjalta. Omat henkilökohtaiset muistiinpanot ovat yksilötasolla todella hyödyllisiä tätä ajatellen.*

Anssi Kuuselan vastaus noudatti samaa ajatusmallia Rajamäen kanssa. Oikea tieto on lähikohhta analyysin laadulle. Yhtä oikeaa totuutta ei ole, mutta mahdollisimman objektiivisesti laadittu aineisto lisää jälkikäsitteilyn luotettavuutta.



*Kirjoita asiat ylös. Ei ole kuitenkaan olemassa absoluuttista totuutta asioista. Se vaatii tutkimusryhmäistä toimintaa, jossa ei liikuta yksittäisillä mielipiteillä. On rauhassa koottava kriisin aikaisista tapahtumista olennainen tieto ja siitä tehtävä analyysiä ja yhteenvetoa, oliko ratkaisut oikeita.*

Johanna Franzen nosti esiin itse kriisistä oppimisesta laadittavan dokumentaation laadullisia tekijöitä. Laaja data on saatava puristettua helposti omaksuttavaan muotoon ja siitä kyettävä koostamaan asiakokonaisuuksia, joita halutaan kehittää. Tässäkin vaiheessa on ymmärrettävä, että kootulla tiedolla on tuettava johdon päätöksentekoa, jotta korjaavat ja kehittävät toimenpiteet osuvat oikeisiin kohteisiin, riittävin resurssein.

*On todella tärkeää, että prosessista tehdään hyvä raportti. 150-sivuinen paperipino, josta ei saa luetuksi selviä johtopäätöksiä, ei auta asiassa. Keskeiset johtopäätökset on saatava tuotettua ulos, jotta ne pystytään ymmärtämään. Eihän kukaan pysty alkaa tekemään asioille mitään, jos ne jäävät epäselviksi. Tämän takia ne raportit kannattaa käyttää viestinnän ammattilaisen kautta.*

#### 5.4 Tutkimuksen yhteenveto

Keskeinen havainto, joka toistui jokaisessa haastattelussa ja teemassa oli, miten haastavaa kriisistä on puhua yleisellä tasolla. Organisaatiokriisi pitää sisällään valtavan määrän muutujia, jotka vaikuttavat tilanteen hallitsemiseen. Useimmiten keskustelua käytiin esimerkitapausten ympärillä. Kriisikohtaiset ja organisaatiokohtaiset erityispiirteet hallitsivat keskustelua, mikä osoittaa sen miten valtavan laajasta ilmiöstä on kyse. Tutkimuskysymyksen ”*Miten arvioida organisaation suoriutumista kriisissä?*” näkökulmasta voidaan todeta, että yhteismitallinen arviointi on vaikeaa edellä mainittujen tekijöiden moninaisuuden takia. Tärkeää on toimia organisaation resurssien valossa tehokkaalla tavalla, jotta kriisin vaikutukset saadaan rajattua ja toiminta palautettua takaisin halutulle tasolle. Tähän käytettävät keinot voivat vaihdella merkittävästi ja toiselle organisaatiolle sama päätös voi olla kannattavaa, kun taas samainen päätös voi toisessa organisaatiossa toimia vastoin tavoiteltua toipumista. Tärkeää kuitenkin on joka organisaatiossa ja kriisissä luoda laadukasta tilannekuvaa, jonka pohjalta pystytään tekemään tilanteen vaatimia nopeita päätöksiä. Avainasemassa on etukäteen tunnistetut tietotarpeet, päätöksentekokyky, sekä tehokas toimeenpano.

Kriisistä oppimisessa korostuu organisaation lähtötilanne kriisistä oppimiseen. Kehittämisorientoituneisuus ja organisaatiokulttuurin avoimuus yhdessä organisaation varautumistason kanssa toistui haastatteluissa. Vaikka kriisi tarjoaakin tilaisuuden muuttaa jopa organisaatiokulttuuria, on organisaation olemassa olevalla kulttuurilla ja suhtautumisella riskienhallintaan valtava vaikutus kriisistä oppimiselle. Tutkimuskysymyksen ”*Miten organisaatio*

*voi hyödyntää kriisin opit?*” kohdalla voidaan todeta, että oppimisen on oltava hallittu ja suunniteltu prosessi, johon sitoudutaan johdon esimerkkiä noudattaen. Riippuen kriisistä ja organisaatiosta voi olla ulkopuolisen objektiivisen tahon osallistuminen olla perusteltua läpinäkyvyyden ja prosessin luotettavuuden näkökulmasta. Oppimisessa ei tule rajata organisaation osia prosessin ulkopuolelle, vaan oppimisen tulisi olla yhteinen ponnistus toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksen ” *Miten edistetään organisaatioiden kykyä oppia kriisistä?*” kohdalla tuloksissa korostui organisaatioiden erityispiirteiden vaikutus oppimiselle. Oppimista edistävät ja estävät organisaatiokohtaiset piirteet tulee huomioida oppimisprosessin suunnittelussa. Parhaiten soveltuvien toimintamallien valikointi edesauttaa oppimisprosessin tuloksia ja on harkittava, mikä soveltuu organisaatiolle parhaiten, ja mitkä ominaispiirteet täytyy huomioida oppimisprosessia suunniteltaessa. Sillä on myös myönteinen vaikutus oppimisprosessiin sitoutumiseen ja käsittelyn rehellisyyteen ja avoimuuteen.

Parhaat lähtökohdat kriisistä oppimiselle antaa avoin, luottamusta herättävä ja hallittu oppimisen prosessi, johon organisaatio on läpileikkaavasti sitoutunut ja joka on huolellisesti suunniteltu, johdettu ja hallittu. Organisaation ylimmän johdon on osoitettava tahtotilansa kehittää havaittuja puutteita, sekä rakentaa luottamuksen ilmapiiriä, jossa koko organisaation on mahdollista tuoda esiin havaintojaan ilman pelkoa henkilökohtaisista seuraamuksista. Kuitenkaan sitoutuminen pelkästään oppimisprosessiin ei ole riittävää, vaan johdon on sitouduttava myös prosessin käynnistämään muutokseen. Mikäli oppimisprosessin myötä organisaatio ei muutu, ei prosessi täytä tavoitteitaan.

#### 5.4.1 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla arvioidaan sitä, miten tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit kykenevät mittaamaan tutkittavan ilmiön kohdalla. Yksinkertaistaen on kyse siitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on ollut tarkoituksena mitata. (Heinonen 2020)

Haastattelujen välillä oli muutoksia kysymyksenasettelussa, koska jokaisen haastattelun kohdalla tieto tutkittavasta aiheesta lisääntyi ja eri haastateltavat nostivat esiin uusia näkemyksiä. Nämä uudet näkökulmat tuottivat lisäkysymyksiä, joita ei ollut esitetty aiemmissa haastatteluissa. Lisäkysymyksillä pystyttiin helpommin ohjaamaan keskustelua teeman alla ensimmäisten haastattelujen jälkeen, koska haastattelukysymysten tarkentamisen tarpeet toistuivat haastattelujen välillä. Tämä tapahtui erityisesti kolmannen teeman sisällä, jossa useissa haastatteluissa oli tarve teroittaa haastateltavalle eroa toisen teeman sisältöjen kanssa.

Haastattelujen rekrytoinnissa pyrittiin välttämään vinoumia siten, että alussa kontaktoitiin kaksi alan tunnettua asiantuntijaa ja heiltä kysyttiin haastattelun lopuksi, keitä tulisi jatkossa rekrytoida haastatteluun. Myöhemmät haastateltavat valikoitiin näiden suositusten, sekä muissa verkostoissa tehtyjen tiedustelujen perusteella, jotta haastateltavien valikointi ei rajoituisi tutkimuksen tekijän verkostoon tai käsitykseen siitä, keitä aiheen asiantuntijat ovat. Haastateltavien joukko edustaa laajasti eri työtehtäviä, positioita ja kriisijohtamisen eri osa-alueiden asiantuntijuutta. Heidän taustaorganisaationsa myös eroavat toisistaan, joka omalla tavallaan rikastuttaa vaihtelevuutta haastateltavien välillä.

#### 5.4.2 Realibiliteetti

Reabiliteetti voi laadullisessa tutkimuksessa arvioida kolmesta lähtökohdasta. Metodien realibiliteetti muodostuu arvioinnista siitä, miten luotettava ja johdonmukainen valittu metodi on. Ajallinen reliaabelius tarkoittaa ajallista muutosta tehtävissä havainnoissa. Tulosten johdonmukaisuudella arvioidaan sitä, miten paljon tuloksissa on eroa, jotka ovat koottu eri välinein. Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuutta on pohdittava siltä kannalta, miten tutkimuksen luonne ja -aihe vaikuttavat tutkimukseen osallistuvien vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Teemahaastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi, koska kriisijohtaminen ja organisaatiooppiminen ovat aiheina vaikeasti rajattavia ja asiantuntijoille haluttiin taata vapaus liikkua vastauksissaan laajasti aiheiden sisällä. Mikäli kysymyksenasettelu olisi ollut tiivistä strukturoitu, olisi ollut hyvin mahdollista, ettei vastauksissa olisi kyetty käsittelemään ilmiöitä niin laajasti, kuin tutkimuksen tavoitteiden valossa oli pyrkimyksenä. Tutkimusten tuloksia arvioidessa, voidaan katsoa tämän tavoitteen toteutuneen. Vastaajat ovat kuvanneet ilmiön moninaisuutta haastatteluissa ottamalla itse esiin toisistaan eroavia näkökulmia ja esimerkkejä, jonka tuloksena muodostuu laaja näkökulma kriisijohtamisen arvioimisesta ja kriisin jälkeisestä oppimisesta.

Ajallisten muuttujien vaikutus on arvioitava pieneksi, sillä kriisijohtamisen ja organisaatiooppimisen ilmiöiden sisällä ei haastattelujen aikavälillä 12.5.-27.8.2020 ole osoitettavissa selkeää muutosta. Merkittävin muutos tuossa aika välissä on Covid19-tilanteen muutos, joka on vaikeutunut elokuun alusta (Ilta-Sanomat 2020). Tautitilanteen muutokset esiintyivät haastateltavien vastauksissa mainintoina siitä, että kesän aikana olisi valmistauduttava syksyn toiseen aaltoon, jota haastateltavien mukaan taustaorganisaatioissa ennakoitiin. Tämän ohella, ei ajallisesta muutoksesta ole tulkittavissa vaikutuksia tuloksiin.

Haastateltaville on lähetetty haastattelujen analyysit ja heitä on pyydetty korjaamaan mahdollisia virheitä sitaateissa tai heidän vastauksistansa tehdyistä johtopäätöksistä. Yksikään

haastateltava ei pyytänyt korjauksia. Haastatteluista tehdyt tallenteet ovat saatavilla ulkopuoliseen analyysiin tarvittaessa.

Huomioitavaa tutkimuksen osallistuvien kohdalla on se, että heistä kaikki ovat tarjoutuneet osallistumaan tutkimukseen varauksetta. Alkukeskusteluissa korostui kaikkien haastateltavien kohdalla ajatus siitä, että kriisistä oppiminen on aiheena äärimmäisen ajankohtainen, ja että sen edistäminen on yhteiskunnallisesti merkittävää työtä. Tutkimusaihe ja sen luonne osoittautuivat olemaan haluttu keskustelun aihe ja haastateltavat toivat itse esiin kokemansa merkityksen käsiteltävää aihetta kohtaan. Tämä osoittaa sen, kuinka hyvin tutkimuksen aihe ja käytettävä metodi innosti haastateltavia osallistumaan tutkimukseen.

#### 5.4.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimustuloksissa korostui, että kriisikokemus vaihtelee huomattavan paljon organisaatioiden välillä. Tapaustutkimus kohdennettuna Covid19-kriisin oppimiseen olisi otollinen tapa tarkastella organisaatiokohtaisesti oppimisprosessia, sen hallintaa ja lopputuloksia. Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni, että useat kriisijohtamista käsittelevät tutkimukset ovat nimenomaan tapaustutkimuksia. Niissä on pystytty hyödyntämään laajalti kriisijohtamisen ja kriisistä oppimisen teorioita yksittäisen kriisin viitekehyksessä.

Opinnäytetyön kehityshankkeena tuotettava palvelu pyrkii edistämään kriisin jälkeistä oppimista. Palvelun käyttäjäkokemusten ja sen käytöstä käynnistyneiden oppimisprosessien tutkimisella voitaisiin selvittää, millä tavoin palvelu pystyy tuottamaan haluttuja tuloksia. Tämän tutkimuksen perusteella palvelua voitaisiin jatkokehittää, jotta sen avulla voitaisiin paremmin myötävaikuttaa kriisistä oppimiseen.

Palvelualustan käytöstä syntyvästä datasta on mahdollista tutkia anonymisti annettuja vastauksia kokemuksista kriisijohtamisen tuloksellisuudesta ja kriisin tapahtumien tarkastelusta. Tähän dataan perustuen voisi olla mahdollista tutkia organisaatioiden kriisikokemusta ja oppimiskyvykkyyttä. On korostettava, ettei tiedonkeruu ole palvelualustan tavoitteena, vaan sen ensisijainen tarkoitus on edistää kriisistä oppimista.

## 6 PALVELUMUOTOILU

Opinnäytetyön viimeisessä vaiheessa käytetään hyödyksi kerättyä aineistoa ja tutkimustietoa kriisin oppimista kannustavan palvelun muotoilemisessa. Teoriat kriisin vaiheistuksesta, kriisijohtamisesta ja organisaation oppimisesta toimivat perusteina palvelun sisällölle. Näiden teorioiden valossa palvelu strukturoidaan niin kriisijohtamisen, kuin kriisistä oppimisenkin näkökulmasta oppimista edistäväksi ja kannustavaksi palvelun käyttäjälle. Tässä kehittämistyössä syvennyttään löytämään ratkaisuja kolmanteen tutkimuskysymykseen: ” *Miten edistetään organisaatioiden kykyä oppia kriisistä?*”.

Haastatteluissa kerätty aineisto ohjaa palvelun kehittämistä. Kriisijohtamista ja kriisin jälkeistä oppimista tuetaan haastatteluissa esiintyneiden painotusten mukaisesti, korostaen yhteenvedossa mainittuja seikkoja: kriisin moniulotteisuus ja organisaatiokohtaisuus, organisaatioiden vaihteleva lähtötaso kriisistä oppimiseen ja kriisistä oppimista ruokkiva avoimuus, luottamuksellisuus, sekä suunnitelmallisuus.

Palvelumuotoilun tavoitteena on vastata viimeisimpään tutkimuskysymykseen ” Miten edistetään organisaatioiden kykyä oppia koetusta kriisistä?”, eli luoda keino edistää organisaation oppimista. Koska opinnäytetyön lähtökohtana on kriisin suomien oppimisen mahdollisuuksien jääminen hyödyntämättä, on palvelun oltava avoin ja maksuton.

Täksi keinoksi valikoitui yleishyödyllisen sähköisen opintopolun luominen. Opintopolussa käyttäjä käy läpi kriisin eri vaiheita ja havainnoi oman organisaationsa toimenpiteiden vaikutusta kriisin eri vaiheissa ja pohtii organisaation piirteiden ja suorituskyvyn laatua kriisin pohjalta. Opintopolussa tuloksia käytetään keskustelun avauksena kriisistä oppimiselle.

Työtilassa yksilölliset käyttäjät vastaavat kysymyksiin ja kirjaavat ajatuksiaan aiheeseen liittyen. Tämän yksilötyöskentelyn tuloksena on koonti, ”raportti” joka kuvaa yksilön havaintoja kriisistä ja sen suomista kehitysmahdollisuuksista. Tätä ”raporttia” voi yksilö käyttää oman ajattelun työkaluna, mutta tavoiteltavaa olisi, että useampi henkilö organisaatioista kävisi työtilan tehtävät läpi. Tällöin voitaisiin ”raportteja” käyttää keskustelun aloituksina kehittämistarpeista. Alustalle kirjattuja tietoja käsitellään nimettömästi, niitä ei luovuteta eteenpäin ilman käyttäjän suostumusta.

### 6.1 Co-design

Alustan laadinta toteutetaan yhteiskehittämisellä. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä tämän palvelun kehittämiseen. Palvelun kehittämisessä osallistetaan tasavertaisesti eri asiantuntijoita. Asiantuntijajoukon yhteisenä tavoitteena on hyödyntää kaikkea sitä osaamista ja tietämystä, joita joukon jäseniltä löytyy.

Yhteiskehittäminen tarvitsee työskentelyä tukevia tiloja, viestintää ja ohjausta. Yhteiskehittämisessä on tärkeää avoimuus uusille ideoille ja mielipiteille. (Aaltonen, Hytti, Lepistö, Mäkitalo-Keinonen 2016)

Yhteiskehittämisen rekrytointi tehtiin LinkedInissä, jossa avoimella kutsulla tavoiteltiin kiinnostuneita asiantuntijoita osallistumaan (liite 1). Päivitys jaettiin turvallisuusalan ryhmissä ja se tavoitti omaa verkostoa laajemmin henkilöitä. Työryhmä koostui kahdeksasta jäsenestä, jotka edustivat eri toimialoja. Heidän taustansa oli pääsääntöisesti yritysturvallisuudessa, mutta ryhmässä oli myös pedagogiikan ja motivaatiojohtamisen asiantuntijoita. Tavoitteena rekrytoinnissa oli tavoittaa oman verkoston ulkopuolisia asiantuntijoita, joilla on palvelunkehittämistä tukevaa ja monipuolista asiantuntijuutta.

Yhteiskehittämisessä käytettiin Howspace-alustaa. Alustalla käytiin keskusteluja, jaettiin materiaaleja ja sillä tehtiin työpajojen tehtäviä. Howspacen käyttö kehittämistyössä oli tärkeää, koska lopputuotteeksi laadittava opintopolku laadittiin samalle alustalle.

Rekrytoinnin päätyttyä kehittämisryhmä esittäytyi työtilassa ja työpajoja aikataulutettiin. Työtilaan laadittiin orientaationsivusto, johon oli koottu keskeiset teoriat kriisijohtamisesta ja kriisistä oppimisesta. Osallistujat pääsivät tutustumaan tähän materiaaliin, sekä opinnäytetyön taustoitukseen ennen työpajoja.

Työpajoja järjestettiin kaksi, joista kummatkin etäyhteyksin Teams-kokouksina. Työpajat pidettiin 18.9.2020 ja 25.9.2020. Työpajojen kesto oli kolme tuntia. Osallistujien kokoonpano vaihteli työpajojen välillä, eikä kaikilla osallistujille ollut mahdollisuutta osallistua täyttä aikaa. Työpajat aloitettiin orientaatiolla päivän teemaan, jonka jälkeen työskenneltiin niin yksilöinä, pareina, kuin koko ryhmässä tehtävänantojen mukaisesti.

## 6.2 Työpaja 1

Ensimmäisessä työpajassa 18.9.2020 käsitelimme kriisin tarkastelua. Keskeisiä kysymyksiä olivat: mitä oppimisalustan käyttäjän tulisi havainnoida? Miten hänen tulisi arvioida kriisin tapahtumia ja toimintaa sen hallitsemiseksi?

Työpajan tavoitteena oli tuottaa sisältöä, joka ohjaa yksilöä havainnoimaan koettua kriisiä ja hahmottamaan oppimisen mahdollisuuksia. Kriisissä havaitaan herkästi puutteita, mutta työpajassa korostettiin myös sitä, miten tärkeää on tunnistaa onnistumiset, iloita niistä ja vahvistaa niihin liittyviä ominaisuuksia organisaatiossa.

Työpajan orientaatiovaiheen keskusteluissa nousi esiin oppimisen resurssointi ja sen vaikutus tuotettavaan palveluun. Työryhmän mukaan tämä vaikuttaa palvelun käyttöön vahvasti siinä mielessä, että onko organisaatiossa lähtökohtaisesti resursoitu kriisistä

oppimista. Tämä saattaa näkyä siinä, tullaanko palvelun alustalle omasta henkilökohtaisesta aloitteesta, vai löytääkö organisaatio sen tunnistetun ja resursoidun oppimistarpeen työkaluksi.

Organisaation oppimisprosessia ajatellen, nousi keskustelussa ajatus siitä, voiko alusta toimia datankeruukeinona, jolloin laajan käytön jälkeen tätä dataa käytettäisiin organisaation kehittämissryhmän työskentelyssä. Tällöin alustasta täytyisi pystyä saamaan koonti organisaation annetuista vastauksista. Tämän ajatuksen ohella korostettiin sitä, miten anonymiteetti olisi ensiarvoisen tärkeää tämän kaltaisessa prosessissa, jotta palveluun syötetyt vastaukset olisivat luotettavimpia, eikä vastaajilla olisi pelkoa mahdollisista seurauksista tehtyjen virheiden tai esiintuotujen puutteiden kirjaamisesta.

### 6.2.1 Menetelmät: Käyttäjäprofiilit

Käyttäjäprofiilien avulla kartoitetaan alustan käyttäjiä ja pyritään lisäämään ymmärrystä heidän ominaisuuksistaan ja tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa (Innokylä 2020). Käyttäjäprofiilit olivat yhteiskehittämisen ensimmäinen askel (liite 2). Kartoittamalla eri profiileja parannettiin kehittämistyöhön osallistuvien yhteistä ymmärrystä, kenelle sisältö on suunniteltava, jotta se soveltuisi mahdollisimman hyvin heidän tarpeisiinsa. Käyttäjäprofiilien ympärillä käydyssä keskustelussa tarkentui myös alustalle asetetut tavoitteet ja näkemykset minkälaisesta sisällöstä olisi hyötyä ja millaista vaikutusta sillä toivottiin olevan käyttäjien organisaatioissa. Käyttäjäprofiili-työpaja toteutettiin etäyhteyksin fasilitoituna, jossa kehitysryhmä Google Jamboard -työkalua käyttäen lisäsi sähköiselle seinälle muistilapuilla vastauksiaan. Lappujen täyttö suoritettiin hiljaisena aivoriihenä, jossa ajastettua hiljaista työskentelyosuutta seurasi yhteenvetokeskustelu (Ideapakka: Aivoriihi 2017).

Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin, minkälaisessa toimenkuvissa alustan potentiaaliset käyttäjät toimivat. Toimenkuvan näkökulmasta mietittiin myös, minkälaisia käyttäjiä alustalla olisi tavoitettava, jotta kriisistä oppimista voitaisiin edistää. Toimenkuvissa liikuttiin tarkoista tehtävänimikkeistä aina yleisemmän tason kuvauksiin, kuten ”operatiivinen johto”. Tarkkojen toimenkuvien nimeämisen sijaan tärkeää oli luoda kehitystyöhön osallistuvien kesken yhteisymmärrys mitä ominaisuuksia käyttäjäprofiiliin kuuluu. Tarkempaan käyttäjäprofilointiin valikoituivat ”suorittava porras”, ”operatiivinen johto” ja ”sidosryhmät ja urakoitsijat”.

Toisessa vaiheessa mietittiin, miksi nämä kolme profiilia käyttäisivät alustaa, eli miten he voisivat kokea alustan käytön hyödyllisenä. Vaikka kyseessä on maksuton palvelu, puhuttiin tässä vaiheessa ”ostopäätöksestä” ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämän vaiheen tuloksilla muotoutuivat ajatukset siitä, millä tavoin eri käyttäjiä tulisi lähestyä, jotta he löytäisivät alustalle ja olisivat kiinnostuneita sitä käyttämään.

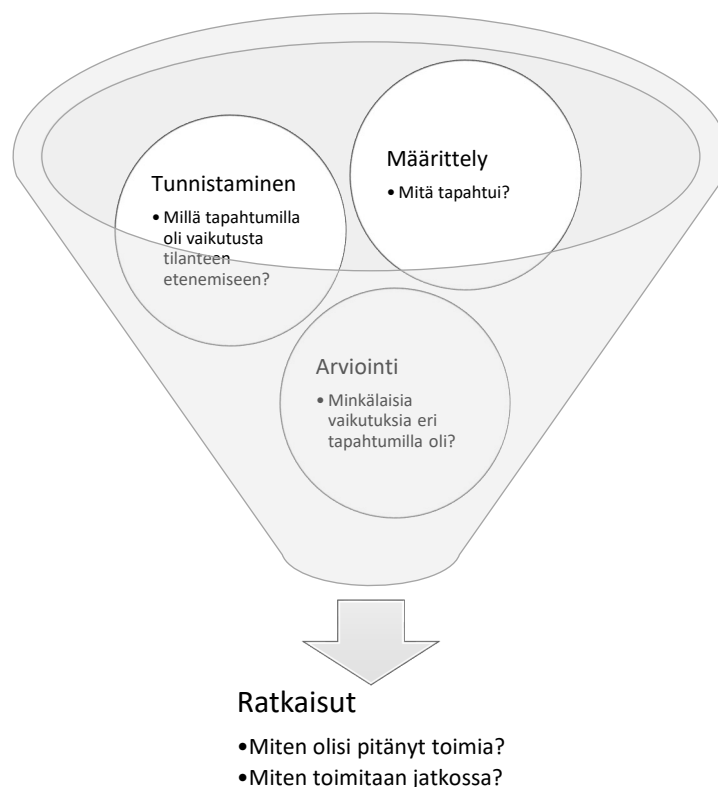
Kolmannessa vaiheessa arvioitiin eri käyttäjäprofiilien asiantuntijuuden tasoa. Tällä vaiheella oli tarkoitus kartoittaa sitä, miten sisällöntuotannossa olisi huomioitava käyttäjien lähtötaso. Kriisijohtamiseen liittyvää asiantuntemusta ei tyypillisesti ole organisaatioissa kovinkaan laajasti, joten tunnistamalla eri käyttäjien tietotarpeita voidaan sisällöissä tuottaa parempia ja käyttäjäystävällisempiä tuloksia.

Neljännessä eli viimeisessä käyttäjäprofiloinnin vaiheessa sisällöllisiä tarpeita tarkasteltiin oppimisen edistämisen kannalta. Kehitysryhmältä kysyttiin, mitä eri käyttäjäprofiilit tarvitsevat alustalta edistääkseen organisaationsa oppimista. Tämän vaiheen tuloksissa eri käyttäjäprofiilin tarpeet erosivat selkeästi toisistaan ja kehitysryhmässä käytiin keskustelua siitä, miten räätälöityjä sisältöjä olisi mahdollista tehdä, jotta näitä hyvin erilaisia tarpeita pystyttäisiin täyttämään. Väistämättä alustan ensimmäisessä versiossa on valittava melko yleisen tason lähestymistapa, jonka jälkeen pystytään rakentamaan lisäosia, jotka kohdistuvat paremmin eri käyttäjäprofiileille.

### 6.2.2 Menetelmät: CIT

Critical Incident Technique on menetelmä (kuvio 17), jolla autetaan käyttäjiä tunnistamaan kriittisiä tapahtumia ja niiden vaikutuksia (Ideapakka: CIT 2017). Kriisistä oppimisen opin-  
topolussa käyttäjän on kyettävä havainnoimaan tapahtumia, toimenpiteitä ja niiden vaikutusta. CIT tarjoaa kysymyksenasettelua tähän soveltuvasti.

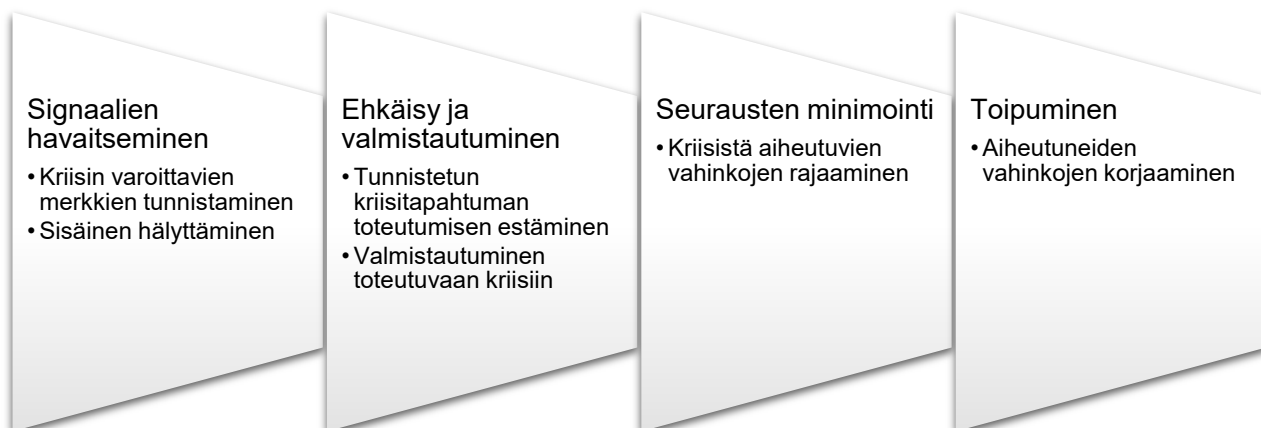




Kuvio 17 CIT (mukaillen Ideapakka 2017)

Kriisin vaiheittaista tarkistelua voidaan ohjata menetelmän mukaisesti. Tarkoituksena on hahmottaa tilanteiden, tapahtumien ja toimenpiteiden välisiä riippuvuuksia. Kun kriisin tapahtumia käsitellään tällä jaottelulla, voidaan myös tunnistaa kehitystarpeita ja keinoja uudistaa toimintamalleja.

Virtuaalisessa työpajassa kehitysryhmä eteni CIT-menetelmän avustamilla kysymyksillä Mitroffin viisivaiheisen kriisiteorian neljän ensimmäisen vaiheen mukaisesti (kuvio 18). Jokaisen vaiheen kohdalla kehitysryhmä käytti Howspacen chat-toimintoa ja kirjoitti erilaisia huomioitavia tai havaittavia asioita, joilla on vaikutus kriisistä oppimiseen kyseisessä vaiheessa. Kommentit kirjoitettiin hiljaisena aivoriihenä ajastettuina työjaksoina, joita seurasi kommenttien pisteytys ja yhteenvetokeskustelu. Pisteytyksen tarkoituksena oli kartoittaa, mitä sisältöjä kehitysryhmä piti erityisen merkityksellisenä.



Kuvio 18 Työpajan orientaatio (mukaillen Mitroff 1988, 1994)

### 6.3 Työpaja 25.9.2020

Toisessa työpajassa kerrattiin aluksi viime kerran tuotokset ja käytiin kommenttikierrokset niistä. Työpajan pääpaino oli oppimisen edistämisessä. Keskeiset kysymykset olivat: millä keinoin voimme helpottaa alustan käyttäjää viemään kehitystarpeita ja kriisistä oppimista eteenpäin omassa organisaatioissaan? Työpajan tavoitteena oli luoda sisältöä, joka ohjaisi oppimista yksilötasolla, mutta ennen kaikkea antaisi yksilölle keinoja viedä alustalla heränneitä ajatuksia organisaation tietoisuuteen ja edistäisi keskustelua organisaatiossa alustalla kootuista havainnoista ja ajatuksista.

Orientaatiovaiheessa esiteltiin edellisen työpajan tuloksia ja käytiin kertaalleen kehittämistyön tavoitteet läpi. Tavoitteenasettelu on tärkeää jokaisen työpajan alussa, jotta osallistujille on selkeää, minkälaisia tuloksia heiltä odotetaan, mutta se oli tässä työpajassa tarpeellista myös siksi, että osallistujista kaikki eivät olleet läsnä edellisessä tilaisuudessa.

#### 6.3.1 Menetelmät: Empatiakartta

Empatiakartalla (kuvio 19) keskustellaan käyttäjän tarpeista ja kokemuksista (Innokylä 2020). Palvelua kehitettiin eri osa-alueilla, jotka ovat kuvattuna alla olevassa kaaviossa. Empatiakartalla ohjattiin työryhmää tarkastelemaan, minkälaisesta kokemuksesta käyttäjä hyötyisi ja mikä edesauttaisi tätä tekemään havaintoja koetusta kriisistä. Empatiakartta jakautuu ajatuksiin, sanomisiin ja tekemisiin, kuuluun puheeseen, kipupisteisiin ja onnistumisen kokemukseen.



Kuvio 19 Empatiakartta (mukaillen Innokylä 2020)

Empatiakartan avulla työryhmä käsitteli parityöskentelynä ensin yksilön kokemusta tuotetavasta palvelusta ja yksilön oppimiselle kriittisistä tekijöistä. Miten kartassa nimettyihin tarpeisiin ja kokemuksiin pitäisi alustan suunnittelussa kiinnittää huomiota? Tarkoituksena oli edistää yksilötason käyttäjäkokemusta. Tämän jälkeen työparit esittivät tuotoksensa muulle ryhmälle ja aiheesta käytiin koontikeskustelu.

Seuraavassa vaiheessa samat työparit kävivät empatiakartan avulla yhteenvetojen ympärillä käytävää keskustelua. Miten käyttäjät odottavat keskustelulta? Milloin keskustelu on onnistunut? Miten keskustelua tuetaan? Myös tämän vaiheen päätyttyä käytiin läpi työparien tuotokset ja koko ryhmän koontikeskustelu.

Viimeisessä vaiheessa aikaisempiin havaintoihin etsittiin ratkaisuja. Työparit listasivat kysymyksiä ja sisältöjä, joilla palvelun kokemusta muokattaisiin tarpeita vastaavaksi. Kysymyksillä oli tarkoitus ohjata yhteenvedon keskustelua ja luoda alustan yhteenvedon vertailtavaa sisältöä yhteiseen keskusteluun. Kysymysten ja sisältöjen tavoitteena oli luoda helpposti omaksuttava opinpolku, joka jalkautuisi keskusteluksi käyttäjän organisaatiossa.

#### 6.4 Palvelumuotoilun seuraavat vaiheet

Työpajatoiminnassa tuotettu tietoa käytetään palvelualustan laadinnassa. Työpajoihin osallistunutta asiantuntijajoukkoa tullaan jatkossa kuulemaan kommenttikierrosten merkeissä, jolloin he pääsevät ottamaan kantaa sisältöihin.

Näiden kommenttikierrosten perusteella alustan sisältöjä muokataan ja siirrytään pilotointivaiheeseen. Pilottivaiheessa alustalle kutsutaan koekäyttäjiä mahdollisimman laajasti eri toimialoilta ja työtehtävistä. Pilotoinnissa kerätään tietoa, miten hyvin palvelu ohjaa käyttäjiään tarkastelemaan kriisissä tehtyjä havaintoja ja miten se auttaa käynnistämään organisaation sisäistä oppimisprosessia.

Pilottivaiheen jälkeen palvelu lanseerataan Covid19-pandemian tilanteen mukaisesti. Oppimisen ollessa kriisin viimeinen vaihe, ei palvelua ole tarkoituksenmukaista lanseerata tilanteessa, jossa kriisitilanne on jatkuvassa muutostilassa. Ottaen huomioon kriisistä oppimisen ajallisen ulottuvuuden (Kovoor-Misra ym. 2000, 32), on palvelun lanseerauksessa tärkeitä avoimuuden aikaan, jolloin organisaatioiden halu ja kyky oppia on korkea. Tällä tavoin palvelulla on paras mahdollisuus palvella kriisistä oppimista edistävänä työkaluna.

Palvelun markkinoinnissa käytetään opinnäytetyön yhteydessä syntyneitä verkostoja, sekä yleisimpiä sähköisen markkinoinnin kanavia. Alustaa kehitetään saadun käyttäjäpalautteen perusteella ja sen sisältöjä kasvatetaan, jotta se palvelisi paremmin eri käyttäjäryhmiä.

## 7 Yhteenveto

Kriisistä oppiminen on kriisin viimeinen vaihe ja olennainen osa kriisijohtamista. Koettu kriisi tarjoaa poikkeuksellisen mahdollisuuden kehittää organisaatiota, sillä se tuo esiin organisaation toimintakyvyn tason ja valmiuden hallita poikkeustilanteita, mutta myös syviä organisaatiokulttuurin piirteitä. Organisaatiolla on siis mahdollisuus kehittyä pintatasoillaan prosessien, johtamisjärjestelmien, viestijärjestelmien ja suunnitelmien tasolla, mutta myös harvinainen tilaisuus muuttaa syvän tason kulttuurillisia ominaisuuksiaan. Normaalitilanteessa tämän kaltaiset muutokset vaativat vuosien muutosjohtamisen ponnisteluja, kun taas kriisitilanne uhkaa organisaatio olemassaoloa, aiheuttaen poikkeuksellista muutoskyvykkyyttä organisaatioissa.

Kriisikokemus ja sen suomat mahdollisuudet kehittää organisaatiota vaihtelevat valtavasti organisaatioiden välillä. Kriisijohtamisessa on hyvin vähän lainalaisuuksia, jotka olisivat helposti yleistettävissä. Tästä syystä organisaation kriisissä suoriutumisen arvioinnissa ei ole tarkoituksenmukaista asettaa organisaatioita samalle viivalle. Sama päätös samassa kriisissä voi aiheuttaa hyvin erilaisia tuloksia eri organisaatioissa, koska kriisitilanteessa muutujien määrä on loputon. Kriisin jälkeisessä käsittelyssä on olennaista tarkastella organisaatiokohtaisesti oman toiminnan tuloksia ja verrata niitä kriisiä ennen tehtyyn ennakkointiin ja varautumiseen. Toimialakohtainen tarkastelu voi olla perusteltua, jos halutaan arvioida omaa suoriutumiskykyä muita vertailukelpoisia organisaatioita vasten, mutta tässäkin on ymmärrettävä oman toiminnan reunaehdot ja kriisin aikaiset mahdollisuudet vaikuttaa tilanteen kehittymiseen.

Kehitystarpeet muodostuvat havaituista puutteista, mutta myös onnistumisista, joihin perustuen organisaation tulisi pyrkiä kohti tarpeellisia muutoksia. Jotta näitä puutteita ja onnistumisia voidaan oppimisprosessissa käsitellä, on tiedonkeruun oltava organisaatiossa kattavaa. Jälkikäsitteilyn laadulle on tärkeää, että kriisin aikana on tuotettu dokumentaatiota organisaation toimista kriisin hallitsemiseksi, jolloin tarkastelussa voidaan tukeutua mahdollisimman luotettavaan aineistoon eri tapahtumista. Tarkastelun tulee yltää koko organisaatioon, jolloin organisaation toimintaa arvioidaan jokaisella tasolla. Ylimmän johdon on näytettävä rehellisyyttä ja avoimuutta kasvattavaa esimerkkiä resursoimalla ja sitoutumalla oppimisprosessiin. Kriisistä oppiminen on organisaation yhteinen ponnistus, jossa päätavoitteena on toiminnan kehittäminen, eikä syyllisten etsiminen. On tärkeää, että organisaation ylin johto on myös sitoutunut oppimisprosessissa syntyviin muutoksiin. Mikäli oppimisprosessin seurauksena mikään ei organisaatiossa muutu, ei prosessissa olla onnistuttu.

Koska kriisistä oppiminen on kiinteä osa kriisijohtamista, se nimenomaan edellyttää sitä, että oppimista johdetaan. Oppimisprosessin on oltava suunniteltu, hallittu ja johdettu

kokonaisuus, josta täytyy viestiä avoimesti organisaatiossa prosessin joka vaiheessa. Johdattamisessa on tunnistettava oman organisaation erityispiirteet, joiden perusteella prosessi rakentuu sille soveltuvaksi. Oikeilla toimintatavoilla ja sopivalla aikataulutuksella organisaation oppimiskyvyn potentiaali saadaan käyttöön ja organisaatio pystyy siirtymään koetusta kriisiin unohtamisen vaiheeseen kohti uutta arkeaan.

Kriisistä oppiminen edellyttää, että kriisiin suhtaudutaan ohimenevän koettelemuksen sijaan mahdollisuutena kehittyä. Kuten johdannossa on kuvattu, on opinnäytetyön tavoitteena luoda keinoja saada kaikki mahdollinen hyöty vaikeasta kriisitilanteesta. Tätä tavoitetta varten luodaan opinnäytetyön pohjalta alusta, joka avustaa kriisikokemuksen käsittelemisessä oppimisen kannalta. Alustan laadintaan osallistuva asiantuntijajoukko on jokainen omalla osaamisellaan ja tietämyksellään tarjonnut laajasti tietoa tärkeistä huomioitavista asioista, joilla tuetaan kriisistä oppimisen prosessin käynnistymistä organisaatioissa. Alustan tarkoituksena on sytyttää oppimisen kipinä, jotta kriisin suomia mahdollisuuksia havaittaisiin ja heräisi uskoa siihen, että organisaatio pystyy selvitä kriisistä parempana, varautuneempana ja joustavampana, ja organisaatiolla on kriisistä oppimisen seurauksena paremmat valmiudet kehittää omaa toimintaansa ja kohdata poikkeustilanteita tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Aaltonen, S, Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? [viitattu 13.10.2020] Turun yliopisto. Saatavissa: <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>
- Antonacopoulou E. & Sheaffer, Z. 2014. Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. Journal of Management Inquiry 2014, Vol 23
- Argyris, C. 1977. Double Loop Learning in Organizations. [viitattu 23.6.2020]. Harvard Business Review. Saatavissa: <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>
- Clair, J. A. & Pearson, C. M., 1998. Reframing crisis management. The Academy of Management Review, 23(1)
- Chebbi, H. & Pündrich, A. P. 2015. Learning crisis unit through post-crisis: Characteristics and mechanisms. The Learning Organization.
- Crandall, W., Parnell, J.A. & Spillan, J.E. 2010. Crisis management in the new strategic landscape. Los Angeles, CA. Sage.
- Darbornens, C. & Zurawska, M. 2017. Effective Crisis and Emergency Responses in the Multinational Corporation. [viitattu 23.3.2020]. The Responsive Global Organization (Emerald Studies in Global Strategic Responsiveness), Emerald Publishing Limited, pp. 169-204. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/978-1-78714-831-420171007>
- Darling, J. & Heller V.L. 2012. Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case. European Business Review Vol. 24 No. 2, 2012.
- Divitini, M., Loreto, I. & Mora, S. 2012. Collaborative serious games for crisis management: an overview. Norwegian University of Science and Technology
- Elliott, D. & Smith, D. 2007. Exploring the Barriers to Learning from Crisis. Management Learning; Nov 2007.
- Fjäder, C. & Liekkilä, K. 2020. Post-Covid -maailma ja huoltovarmuus. [viitattu 31.10.2020] Huoltovarmuuskeskus. Saatavilla: [https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2020/10/28113412/Huoltovarmuuden-uusi-normaali\\_taustaraportti.pdf](https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2020/10/28113412/Huoltovarmuuden-uusi-normaali_taustaraportti.pdf)

Heinonen, J. 2020. Luotettavuus. [viitattu 25.10.2020] Kyvyt.fi. Saatavissa:

<https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>

Herstein, R. & Mitki, Y. 2011. From crisis to success: three case studies in organizational learning, *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 6.

Hotho, S. & Pollard, D. 2006. Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, Vol. 44 No. 6.

Hough, M. G. & Spillan, J. E. 2005. Crisis planning: Increasing effectiveness, decreasing discomfort. *Journal of Business & Economics Research*, 3.

Hujanen, M. 2020. HUSin toimitus-johtaja Ylelle: Koronan toinen aalto on jo alkanut.

[viitattu 27.10.2020] *Ilta-sanomat*. Saatavissa: <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000006593068.html>

Hyvä elämä – turvallinen arki. Valtioneuvoston periaatepäätös sisäisen turvallisuuden strategiasta. 2017. [viitattu 23.10.2020] Sisäministeriö. Saatavilla:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80782/sisaisen-turvallisuuden-strategia-verkko.pdf>

Hägerfors, A., Lindström, J. & Samuelsson, S. 2010. Business continuity planning methodology. *Disaster Prevention and Management* Vol. 19 No. 2, 2010 pp. 243-255 Emerald Group Publishing Limited

Ideapakka: Oppiminen & ryhmätyöskentely 2017. Ideapakka Oy

Ideapakka: Palvelumuotoilu 2017. Ideapakka Oy

Innokylä: Käyttäjäprofiilit ja persoonat. [viitattu 23.10.2020] Innokylä. Saatavissa:

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kayttajaprofiilit-ja-persoonat>

Innokylä: Empatikartta. [viitattu 23.10.2020] Innokylä.

Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Knight, R & Pretty D. 1996. *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*. Oxford executive research briefings. Templeton College (University of Oxford)

Kokonaisturvallisuuden sanasto TSK 50. 2017. [viitattu 10.1.2020] Sanastokeskus TSK ry.

Saatavissa: [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden\\_sanasto\\_2.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kokonaisturvallisuuden_sanasto_2.pdf)



Kovoor-Misra, S & Nathan, M. 2000. Timing is Everything: The Optimal Time to Learn From Crises. Review of Business – Fall 2000.

Laadulliset tutkimusmenetelmät 2019. Koppa. [viitattu 12.4.2020] Jyväskylän yliopisto. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Mani, R. 2008. Crisis management: Real Time Learning. The Icfai University Journal of Soft Skills, Vol. II, No. 4.

Mano-Negrin, R. & Sheaffer, Z. 2003. Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. Journal of Management Studies, Vol. 40 No. 2.

Megatrendit koronan valossa 2020. Sitran selvityksiä 171 [viitattu 5.11.2020] Sitra.

Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>

Mitroff, I. 1988. Crisis Management: Cutting Through the Confusion. Sloan Management Review, 29.

Mitroff, I. 1994. Crisis management and environmentalism: a natural fit. California Management Review, Vol. 36 No. 2

Mitroff, I. 2004. Think like a sociopath, act like a saint. Journal of Business Strategy, Vol. 25 No. 4.

Mitroff, I. & Pauchant, T. 1992 Transforming the Crisis-Prone Organisation: preventing individual, organisational and environmental tragedies. Jossey-Bass, San Fransisco.

Novak, J., Seeger, M., Sellnow, T. & Ulmer R. 2005. Post-Crisis Discourse and Organizational Change, Failure and Renewal. Journal of Organizational Change Management 18

Pekki, J. 2019 Esitys: Yritysten jatkuvuudenhallinta 8.11.2019. Keskeytys 2019 – seminaari. Lähi-Tapiola

Pihlaja J. 2014. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Vammala: SOCEDA

Pollock, K. 2016. Resilient Organisation or Mock Bureaucracy: Is your organisation “crisis-prepared” or “crisis-prone”? Emergency Planning College Occasional Papers. New Series Number 16

PwC's Global Crisis Survey 2019 [viitattu 21.4.2020] PwC. Saatavissa:

<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-crisis-survey/pdf/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 12.4.2020] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto Saatavissa:

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print Oy

Sapriel, C. 2003. Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. Journal of Communication Management Vol. 7

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Currency/Doubleday, New York.

Simola, S. 2013. Teaching corporate crisis management. European Journal of Training and Development Vol. 38 No. 5, 2014

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisihallinta. Tietosanoma Oy. Pieksämäki: TR-Print Oy.

Smith, D. 2005. Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations Journal of Services Marketing. 19/5 (2005) 309–320q Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0887-6045] [DOI 10.1108/08876040510609925]

Stanton, T. 2017. Enterprise risk management. Luento: TEDxJHUDC [viitattu 10.1.2020] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=voGyHN-tWMg>

Turner, B 1976. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. Administrative Science Quarterly 21

Wang, W. 2009. Knowledge management adoption in times of crisis. Industrial Management & Data Systems Vol. 109 No. 4.

Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. 2001. Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco. Jossey-Bass

World Economic Forum 2020. Challenges and Opportunities in the Post-COVID-19 World. [viitattu 31.10.2020] WEF. Saatavilla:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_Post\\_COVID\\_19.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Challenges_and_Opportunities_Post_COVID_19.pdf)

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1 Kriisitilanteen tunnistaminen (mukaillen Darling & Heller 2012, 154). .....   | 4  |
| Kuvio 2 Kriisin luokat (mukaillen Mitroff 2004, 26). .....  | 6  |
| Kuvio 3 Kriisin vaiheet: (mukaillen Mitroff 1988, 1994). .....  | 8  |
| Kuvio 4 Kriisin vaiheet (mukaillen Smith 2005, 312-313).....  | 9  |
| Kuvio 5 Kriisin vaiheet (mukaillen Darling & Heller 2012, 156). .....   | 11 |
| Kuvio 6 Alustavassa vaiheessa hallittu kriisi (mukaillen Darling & Heller 2012, 161).....   | 11 |
| Kuvio 7 Kriisisuunnittelu (mukaillen Sapriel 2003, 349).....  | 14 |
| Kuvio 8 Kriisijohtamisen sipulimalli (mukaillen Mitroff & Pauchant 1992). .....   | 16 |
| Kuvio 9 Oppivan organisaation ominaisuudet (mukaillen Senge 1990). .....  | 19 |
| Kuvio 10 Kriisin vaikutus oppimiseen (mukaillen Novak, Seeger, Sellnow & Ulmer 2005, 82).....   | 20 |
| Kuvio 11 Kriisistä oppimisen muodot (mukaillen Elliott & Smith 2007). .....   | 21 |
| Kuvio 12 Kriisijohtamisen sipulimalli ja kriisistä oppimisen mekanismit (mukaillen Herstein & Mitki 2011 ja Mitroff & Pauchant 1992). ..... | 24 |
| Kuvio 13 Kriisistä oppimisen suhde aikaan (Kovoor-Misra & Nathan 2000).....   | 25 |
| Kuvio 14 PON oppimissykli kriisin jälkeen (Chebbi & Pündrich 2015, 205). .....  | 26 |
| Kuvio 15 Kriisistä oppimisen esteet (mukaillen Elliott & Smith 2007, 528-531).....  | 28 |
| Kuvio 16 Uudistava diskurssi (mukaillen Novak ym. 2005, 83-84).....   | 29 |
| Kuvio 17 CIT (mukaillen Ideapakka 2017) .....   | 60 |
| Kuvio 18 Työpajan orientaatio (mukaillen Mitroff 1988, 1994).....   | 61 |
| Kuvio 19 Empatiakartta (mukaillen Innokylä 2020) .....  | 62 |

**Taulukot**

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Taulukko 1 Haastatellut..... | 32 |
|------------------------------|----|