



# Häiriötilanteiden hallinta Tampereen kaupungilla: tapaus Covid 19

Joonas Porrassalmi

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Häiriötilanteiden hallinta Tampereen kaupungilla: tapaus Covid 19**

Joonas Porrassalmi  
Turvallisuus ja riskienhallinta  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2020

Joonas Porrassalmi

**Häiriötilanteiden hallinta Tampereen kaupungilla: tapaus Covid 19**

Vuosi

2020

Sivumäärä

80

Loppuvuodesta 2019 Kiinan Wuhanissa ilmeni vaikeahoitoisia keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi osoittautui uudentyyppinen SARS-CoV-2 -virus. Noin kolme kuukautta myöhemmin virus oli rantautunut myös Suomeen ja valtioneuvosto yhdessä tasavallan presidentin kanssa totesi maassa vallitsevan poikkeusolot. Koko yhteiskunta järjestäytyi torjumaan viruksen leviämistä. Kunnat peruspalveluiden tuottajina olivat tärkeässä roolissa, kun valtakunnantason suosituksia ja rajoituksia jalkautettiin. Kuntien osalta kyseessä oli suuri ja pitkäkestoinen häiriötilanne.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mistä elementeistä hyvä häiriötilannehallinta muodostuu ja verrata niitä Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallintaan Covid 19 -tilanteessa keväällä 2020. Tavoitteena on tunnistaa mahdolliset kehittämiskohteet Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnassa. Tehtävänä on selvittää, kuinka hyvin Tampereen kaupungin häiriötilanteiden johtoryhmä kokee onnistuneensa koronakriisin hallinnassa ja laatia soveltuvia kehittämisehdotuksia. Tutkimusongelma jakautuu kolmeen tutkimuskysymykseen: Mistä elementeistä hyvä häiriötilanteiden hallinta koostuu? Miten nämä elementit toteutuvat Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnassa häiriötilanteiden aikaisen johtoryhmän mielestä? Miten Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallintaa voidaan kehittää?

Tämä opinnäytetyö on tutkielmallinen tapaustutkimus, jossa tutkimuskysymyksiin vastataan kolmea menetelmää käyttäen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan metasysteesityyppisellä laadullisella kirjallisuuskatsauksella. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetaan opinnäytetyön tietoperusta ja keskeinen käsitteistö. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan kvantitatiivisella kyselyllä, joka perustuu kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettuun käsitteistöön. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan kyselyn tulosten esittelytilaisuudesta kerätyllä muistio- ja havainnointiaineistolla sekä kirjallisuuskatsauksella.

Kirjallisuuskatsauksesta muodostui kuusi häiriötilanteiden hallinnan perusteemaa: varautuminen, johtaminen ja päätöksenteko, tilannekuva, viestintä, resilienssi ja palautuminen. Näihin teemoihin perustuneen kyselyn tuloksista kävi ilmi, että häiriötilanteen aikaisen johtoryhmän jäsenet olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä häiriötilanteiden hallinnan tilaan kevään 2020 Covid 19 -tilanteessa. Havaitut kehitystarpeet liittyivät häiriötilanteita varten saadun koulutuksen ja harjoittelun määrään, sopimukselliseen varautumiseen, häiriötilanteiden aikaisen johtosäännön selkeyttämiseen, sidosryhmien osallistamiseen häiriötilanteiden hallintaan, henkilöstön jaksamisen huomioimiseen erityisesti viestinnässä sekä palautumisen suunnitteluun.

Kyselyn tulokset yhdessä tulosten esittelytilaisuudessa tehtyjen havaintojen auttavat kohdistamaan kehitystoimenpiteet oikein. Kirjallisuuskatsaus ja kyselyrunko ovat hyödynnettävissä esimerkiksi muiden kuntien häiriötilanteiden hallinnan arvioinnissa. Opinnäytetyössä ei tutkittu muita onnistumisen indikaattoreita, kuten henkilöstön tai sidosryhmien kokemuksia Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnasta, joista olisikin tarpeellista tehdä jatkotutkimusta Tampereen kaupungin häiriötilanteidenhallinnan tilan syvämmäksi selvittämiseksi.

Asiasanat: häiriötilanne, häiriötilanteen hallinta, jatkuvuudenhallinta, kuntien varautuminen

Joonas Porrassalmi

**Management of Severe Disruptions at the City of Tampere: Case Covid 19**

Year

2020

Pages

80

---

In the end of the year 2019 severe pneumonia cases burst out in Wuhan, China. The cause turned out to be a novel SARS-CoV-2-virus. Three months later the virus landed in Finland. Finnish government together with the President issued a state of emergency in March 2020. The entire society was organized to defeat the virus. Municipalities as vital service providers had a crucial role in implementing national guidelines and restrictions. For municipalities the situation was a severe long-term disruption.

The purpose of this thesis is to recognize the elements of successful disruption or crisis management and compare those elements to the crisis management conducted by the city of Tampere on the Covid-19 situation in the spring 2020. The objectives of this thesis are to discover potential development targets of the city of Tampere's crisis management. The tasks of this thesis are to find out how the city of Tampere's crisis management team felt they had succeeded in managing the Covid-19 situation and to elaborate development proposals. The research problem is divided into three separate research questions. The thesis explores the elements of successful crisis management and how these elements materialize in the Covid-19 situation according to the members of the executive crisis management team of the city of Tampere as well as how the crisis management of the city of Tampere should be developed.

This thesis is a case study, which uses three different methods to answer the research questions. A qualitative meta-synthesis type of literature review is used to unfold the first research question. The theoretical framework and concepts of the thesis are based on the literature review. The second research question is answered by a quantitative survey, which is based on the concepts of the literature review. The survey results were discussed in a presentation event whose notes and observation material combined with literature review are used to answer the third research question.

Six elementary themes of crisis management were recognized from the literature review and they are preparedness, leadership and decision making, situational picture, communications, resilience and recovery. The survey based on these themes revealed that the members of the executive crisis management team of the city of Tampere were satisfied with the crisis management in the Covid-19 situation. Detected development needs were related to the amount of crisis management training and rehearsing, contractual preparedness, clarifying the disruption ordinance, engaging stakeholders with crisis management, acknowledging the strain of employees by communicative means and recovery planning.

The survey outcomes combined with the observations from the survey result presentation event enable the city of Tampere to allocate its resources to right development measures. Other municipalities may use the literature review and survey to evaluate their crisis management capabilities. This thesis did not study other indicators of success, such as the personnel's or stakeholders' experiences on the city of Tampere's crisis management. These fields need further research in order to gain a deeper understanding of the state of crisis management in the city of Tampere.

Keywords: business continuity management, crisis, crisis management, disruption, preparedness in municipalities

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tarkoitus, tavoite, tehtävä ja tutkimuskysymykset .....	7
3	Tampereen kaupungin johtamismallit normaalioloissa ja häiriötilanteissa .....	7
4	Häiriötilanteet ja niiden hallinta .....	9
4.1	Häiriötilanne .....	9
4.2	Häiriötilanteiden hallinta.....	11
4.3	Häiriötilanteiden hallinta kunnissa .....	22
4.4	Muut keskeiset käsitteet .....	24
5	Menetelmät.....	24
5.1	Kirjallisuuskatsaus .....	25
5.2	Kysely .....	27
5.3	Kyselyn tulosten esittelytilaisuus - osallistuva havainnointi .....	30
6	Tulokset ja tarkastelu.....	31
6.1	Kyselyn tulokset.....	31
6.1.1	Varautuminen.....	31
6.1.2	Johtaminen ja päätöksenteko .....	35
6.1.3	Tilannekuva .....	39
6.1.4	Viestintä.....	41
6.1.5	Resilienssi .....	44
6.1.6	Palautuminen .....	47
6.1.7	Yhteenveto kyselyn tuloksista .....	49
7	Johtopäätökset.....	51
7.1	Kehitystarpeet, kehitysehdotukset ja tulosten sovellettavuus .....	51
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	56
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	59
7.4	Kiitokset .....	59
	Lähteet .....	61
	Kuviot.....	66
	Taulukot .....	66
	Liitteet .....	67

## 1 Johdanto

Vuoden 2019 viimeisinä päivinä Kiinan Wuhanista alkoi julkisuuteen tihkua tietoja, joiden mukaan kaupungissa hoidetaan kymmeniä keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaa ei tiedetä tarkasti (Reuters 2019). Päivien kuluessa kansainvälinen media kiinnostui asiasta ja ensimmäisiä uutisia rantautui myös Suomeen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL 2020) tiedotti keuhkokuumeetapauksista ensimmäisen kerran 9.1.2020. Tiedotteessa todettiin muun muassa, että “Suurin osa tapauksista on toipunut hyvin, eikä kuolemantapauksia ole raportoitu” ja “Merkkejä siitä, että virus leviäisi ihmisestä toiseen, ei ole havaittu”. Kovin kaukaiselta tuntui ajatus, että runsaat kolme kuukautta myöhemmin Suomessa todettaisiin valmiuslain mukaiset poikkeusolot ja annettaisiin valmiuslain käyttöönottoasetukset vaarallisen tartuntataudin leviämisen estämiseksi.

Aloitin harjoittelijana Tampereen kaupungin riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen - tiimissä samaan aikaan, kun uutisointi uudesta viruksesta oli vielä jopa huolettoman oloista. Kaupungin toiminnoissa, erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden puolella, uutisointia kuitenkin seurattiin jo tarkasti. Vasta SARS-CoV-2 -viruksen aiheuttamien infektioiden havaitseminen Euroopassa, erityisesti Italiassa, sai suomalaisetkin huolestumaan. Pian huomasin koko tiimin kalenterin täyttyvän varautumiseen liittyvistä tehtävistä, ja kiireettömät tehtävät tauotettiin tai peruttiin. Tässä vaiheessa oli jo selvää, että käsillä oli häiriötilanne, jolla on laajat yhteiskunnalliset vaikutukset ja siten myös väistämättömiä vaikutuksia kaupungin tehtäviin ja palveluihin. Tämä ymmärrys toimi opinnäytetyöni astinlautana - kaupunki oli astumassa kriisiin ja sieltä aikanaan poistuttaessa olisi osattava arvioida tehtyjen päätösten sopivuutta.

Opinnäytetyöni nivoutuu turvallisuusalaan häiriötilannejohtamisen, jatkuvuudenhallinnan ja kokonaisturvallisuutta tukevien kunnan tehtävien kautta. Vaikka kuntia ei perinteisesti mielletä turvallisuusviranomaisiksi, on niillä lukuisia turvallisuuden ja turvallisuuden tunteen tukemiseen liittyviä tehtäviä. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (YTS 2017, 7, 8) mainitsee kunnat osana kokonaisturvallisuuden verkostoa ja varautumistoimenpiteiden toteuttajina. YTS (2017, 13) perustelee kuntien merkittävää roolia sillä, että ne ovat vastuussa monista yhteiskunnan kriisinkestävyyttä tukevista palveluista ja rakenteista, kuten osaamis- ja sivistyspalveluista, sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista tai vaikkapa huoltovarmuuskriittisestä infrastruktuurista. Kunnilla on lisäksi lakisääteinen velvollisuus varmistaa etukäteisvalmisteluiden ja valmiussuunnitelmien avulla tehtäviensä hoitaminen myös poikkeusoloissa (Valmiuslaki 29.12.2011/1552, 3 luku 12 §). Vuonna 2012 tehdystä selvityksestä käy ilmi, että tuolloin kunnilla oli 535 lakisääteistä tehtävää (Hiironniemi 2013, 18). Samassa selvityksessä kysyttiin eri ministeriöiltä myös sitä, mihin asioihin näillä tehtävillä

vaikutetaan. 94 tehtävän kohdalla vastaajat nimesivät vaikutuskohteeksi turvallisuuden (Hiironniemi 2013, 49). Voidaankin todeta, että kunnilla on merkittävä rooli monimuotoisen turvallisuuden edistäjinä ja toteuttajina normaali- ja poikkeusoloissa. Mutta mitkä ovat kunnan normaaliolojen ja poikkeusolojen häiriötilanteiden hallinnan todelliset kyvykkyydet?

## 2 Tarkoitus, tavoite, tehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää toimivan häiriötilanteen hallinnan elementtejä ja verrata niitä Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallintaan Covid 19 -tilanteessa keväällä 2020. Tavoitteenani oli tunnistaa kaupungin häiriötilanteiden hallinnasta sellaiset osa-alueet, joita tulisi kehittää. Tehtävänä oli selvittää, kuinka hyvin Tampereen kaupungin häiriötilanteiden johtoryhmä koki onnistuneensa koronakriisin hallinnassa sekä laatia kehitysehdotuksia tunnistettujen kehitystarpeiden pohjalta.

Jaoin tutkimusongelman kolmeen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 1: mistä elementeistä hyvä häiriötilanteiden hallinta koostuu?

Tutkimuskysymys 2: miten nämä elementit toteutuivat COVID 19 -tilanteen hallinnassa Tampereen kaupungin häiriötilanteiden aikaisen johtoryhmän mielestä?

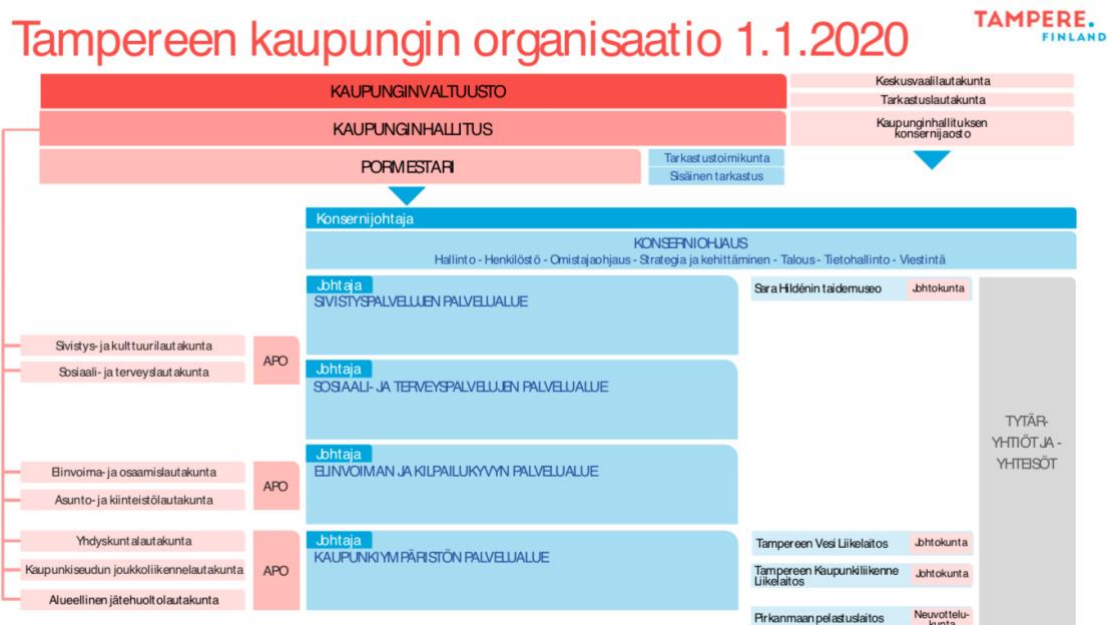
Tutkimuskysymys 3: miten Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallintaa tulisi kehittää?

## 3 Tampereen kaupungin johtamismallit normaalioloissa ja häiriötilanteissa

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi Tampereen kaupungin konsernihallinnon Strategia ja kehittämisyksikössä toimiva Riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen -tiimi. Tiimiä johtaa riskienhallinta- ja turvallisuusjohtaja. Tiimi vastaa koko kaupunkikonsernin riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen ohjauksesta, kehittämisestä ja koordinoinnista (Tampereen kaupunki 2018, 5). Vuoden 2018 lopussa Tampereen kaupungilla oli hieman alle 14 500 työntekijää (Tampereen kaupunki 2019). Asukkaita Tampereella on noin 238 000, mikä tekee siitä Suomen kolmanneksi suurimman kaupungin (Tampereen kaupunki 2020).

Normaalisti Tampereen kaupungin ylintä päätösvaltaa käyttää kaupungin valtuusto. Valtuusto myös vastaa kaupungin toiminnasta ja taloudesta sekä siirtää toimivaltaansa hallintosäännön mukaisilla määräyksillä. Valtuuston päätökset valmistellaan, pannaan täyteen ja niiden laillisuutta valvotaan kaupunginhallituksessa, jonka puheenjohtajana toimii valtuuston valitsema pormestari. Pormestari johtaa kaupungin toimintaa, hallintoa ja taloudenhoitoa. (Tampereen kaupungin hallintosääntö 2020, 1 luku 2 §, 8 ja 9.)

Kaupungin konsernijohtoon kuuluvat kaupunginhallitus, konsernijaosto, pormestari ja konsernijohtaja. Konsernijohto vastaa kaupunkikonsernin omistajaohjauksesta ja konsernivalvonnan johtamisesta. Kaupunginvaltuusto valitsee konsernijohtajan ja tämän tehtävänä on johtaa kaupunkiorganisaatiota. (Tampereen kaupungin hallintosääntö 2020, 1 luku 2 §, 8 ja 9.) Kaupungilla on valtuuston, kaupunginhallituksen ja konsernijaoston lisäksi muitakin toimielimiä, kuten lautakuntia, joilla on ratkaisuvalltaa oman tehtäväalueensa asioissa (Tampereen kaupungin hallintosääntö 2020, 3 luku 17 §, 21). Tampereen kaupungin organisaatio on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1: Tampereen kaupungin organisaatio. Kuvankaappaus osoitteesta

[https://www.tampere.fi/tiedostot/t/unnamed\\_11011/tampereen\\_kaupungin\\_organisaatio.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/t/unnamed_11011/tampereen_kaupungin_organisaatio.pdf)

Jussi Korhosen (2010, 14 ja 16) kuntien kriisijohtamista käsittelevässä julkaisussa todetaan, että häiriötilanteissa kunnan päätöksenteon tulisi edetä normaalien toimivaltuuksien mukaisesti. Myös Tampereen kaupungilla häiriötilanteiden aikainen johtaminen ja päätöksenteko toteutetaan normaaliin tapaan, mikäli tilanne sen mahdollistaa (Hallintosääntö liite 5 2017, 4 §). Nopeasti kehittyviä häiriötilanteita varten kunnan viranhaltijaorganisaation toimivalta tulee kuitenkin olla selkeästi määritelty (Juntunen, Nurmi & Stenvall 2009, 76, Korhosen 2010, 14 mukaan).

Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosäännössä nopeasti kehittyvien häiriötilanteiden vaatima nopea päätöksentekokyky on huomioitu siten, että pormestari voi käyttää normaalista poikkeavaa päätösvaltaa häiriötilanteen hallinnan kannalta välttämättömissä asioissa. Tämä pormestarin erityistoimivalta voidaan ottaa käyttöön



häiriötilanteissa tai valtioneuvoston toteamissa poikkeusoloissa. Kaupunginhallitus päättää toimivallan käyttöönotosta ja sen käytön lopettamisesta. Kiireellisissä tapauksissa pormestari voi itse päättää erityistoimivallan käyttöönotosta kaupungin häiriötilanteiden aikaisessa johtoryhmässä (Hallintosääntö liite 5 2017, 5 §.) Huomionarvoista on, että pormestarin erityistoimivallallakin tekemät päätökset menevät jälkikäteen käsiteltäviksi ja arvioitaviksi niihin päätöksentekoelementteihin, joissa ne normaalissa päätöksentekomenettelyssä käsiteltäisiin (Miettinen 2020).

Häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa Tampereen kaupungin toimintaa johtaa pormestari ja tämän johtama häiriötilanteiden aikainen kaupungin johtoryhmä. Ryhmään kuuluvat pormestarin lisäksi konsernijohtaja, palvelualueiden johtajat, pelastusjohtaja, rahoitusjohtaja, viestintäjohtaja, tarkastusjohtaja, riskienhallinta- ja turvallisuusjohtaja, kaupunginlakimies sekä pysyvinä asiantuntijoina pelastuslaitoksen valmiuspäällikkö ja hallintojohtaja. Ryhmää voidaan täydentää tarvittavilla asiantuntijoilla. Lisäksi ryhmän toimintaa tukemaan voidaan perustaa tilannekuvaryhmä. Häiriötilanteiden aikainen kaupungin johtoryhmä ja pormestari vastaavat häiriötilanteen vaatimista toimenpiteistä ja huolehtivat tarvittavien voimavarojen ohjaamisesta eri toimialueille. (Hallintosääntö liite 5 2017, 7 §.)

#### 4 Häiriötilanteet ja niiden hallinta

Häiriötilanteiden hallintaa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Sitä voi tarkastella ajallisen muuttujan kautta; mitä tehdään ennen häiriötilannetta, mitä häiriötilanteen aikana ja mitä sen jälkeen? Häiriötilanteen hallintaa on mielenkiintoista tarkastella myös kyvykkyyksien ja tarvittavien resurssien kautta – mitä kykyjä häiriötilanteeseen tai kriisiin vastaaminen vaatii? Eri häiriötilanteiden aiheuttajat ja vaikutukset ovat kuitenkin hyvin erilaisia, minkä vuoksi häiriötilanteiden hallinta vain yhtä näkökulmaa hyödyntävällä mallilla on haastavaa.

Pearson ja Clair (1998, 66) esittelevät tutkimuksessaan monitieteisen määritelmän organisaatiokriiseille ja kriisinhallinnalle. Määritelmässään he pyrkivät yhdistämään organisaatiokriisien ja kriisinhallinnan psykologiset, yhteiskuntapoliittiset ja teknologiserakenteelliset näkökulmat. Tällainen monialainen lähestymistapa on mielestäni toimiva viitekehys häiriötilanteiden hallinnan tarkastelulle juuri siitä syystä, että organisaatioita ja yhteiskuntaa laajemminkin koskettavat häiriötilanteet voivat olla aiheuttajiltaan tai vaikutuksiltaan hyvin moninaisia.

##### 4.1 Häiriötilanne

Kokonaisturvallisuuden sanasto (TSK 50 2017, 60) määrittelee häiriötilanteen seuraavasti: ”Uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai strategisia tehtäviä ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista

laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää”. Määritelmän yhteydessä todetaan, että häiriötilanne voi olla valtakunnallinen, alueellinen tai paikallinen, yhtä tai useampaa toimintaa koskeva häiriö. Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (YTS 2010, 88) häiriötilanne määritellään hyvin samalla tavalla: ”Uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan turvallisuutta, toimintakykyä tai väestön elinmahdollisuuksia ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää”. Sanastokeskuksen määritelmässä huomautetaan, että yleiskielessä häiriötilanteesta saatetaan käyttää myös termejä kriisi ja katastrofi. (TSK 50 2017, 60.)

Käytänkin opinnäytetyössäni kriisi-sanaa häiriötilanteen rinnalla, sillä sitä käytetään yleisesti samassa merkityksessä kuin häiriötilannetta. Sanastokeskuksen määritelmässä (TSK 50 2017, 62) kriisillä tarkoitetaan tavanomaisesta poikkeavaa vaarallista, vaikeaa tai sekavaa tilannetta, jonka hallinta vaatii normaalia tehokkaampaa toimintaa. Alas, Gao ja Vahala (2010, 29) määrittelevät kriisin kielteiseksi tapahtumaksi, joka on epätodennäköinen, mutta vaikutuksiltaan suuri ja johon täytyy reagoida nopeasti. Niin ikään Pearson ja Clair (1998, 60) määrittelevät kriisin olevan organisaation elinkelpoisuutta uhkaava epätodennäköinen tapahtuma, jonka vaikutukset ovat vakavat. Pearson ja Clair jatkavat, että kriisin syyt, vaikutukset ja seuraukset ovat vaikeasti hahmotettavia ja kriisin ratkaisemiseksi ajatellaan tarvittavan nopeita päätöksiä. Pearsonin ja Clairin (1998, 60) esimerkit organisaatiokriiseistä myös tukevat valintaani käyttää sanaa kriisi häiriötilanteen rinnalla. Heidän mukaansa organisaatiokriisejä voivat olla esimerkiksi toiminnan pysäyttävät tuhoiset luonnonilmiöt, haitallisten aineiden onnettomuudet, terroriteot, tietovuodot tai laajat tuotteiden takaisinvetokampanjat. Osa edellä mainituista esimerkeistä sopii hyvin myös yhteiskunnan turvallisuusstrategian määritelmään häiriötilanteista (YTS 2010, 66).

Englanniksi häiriötilanteeseen rinnastettavia termejä ovat incident, disturbance, crisis, disaster ja emergency. Kansainvälisessä kirjallisuudessa näiden termien merkitykset näyttäytyivät hajanaisina ja paikoitellen niillä viitattiin eri asioihin, kuin mihin Suomessa häiriötilanteella viitataan. Seuraavat käännökset perustuvat MOT kielikoneen (2020) eri sanakirjoista kokoamiini määritelmiin ja käännöksiin. Incident -sanalla tarkoitetaan häiriötilanteen kontekstissa ydinteknistä häiriötilannetta, onnettomuutta, häiriötä tai vaaratilannetta. Osassa näistä määritelmistä icident -sanaan liitetään nimenomaan ihmisen aiheuttamaa häiriötä ja levottomuutta. Disturbance -sanaan (häiriö, häiriötekijä, järjestyshäiriö, mellakka, levottomuus) liittyy niin ikään vahva miellelyhtymä ihmisen toiminnan aiheuttamasta häiriöstä. Crisis -sana kääntyy kriisiksi, kriisitilanteeksi, murrokseksi, äkilliseksi häiriötilaksi ja hätätilaksi. Merkityksiltään crisis -sana on monipuolinen. Useimmiten sillä viitataan instituutioiden tai yritysten vaikeuksiin tai taloudellisiin kriiseihin. Disaster -sanalla taas viitataan suuronnettomuuksiin, luonnonkatastrofeihin tai suuriin taloudellisiin tappioihin. Emergency -sana kääntyy mm. hätätapaukseksi, hätätilaksi, pakkotilaksi ja poikkeusoloiksi. Merkityksissä korostuvat kiireellisyys ja vaikeus. (MOT

kielikone 2020.) Tutkiessani käännöksiä ja merkityksiä oli mielenkiintoista huomata, kuinka kokoava suomenkielinen termi häiriötilanne on. Sillä voidaan periaatteessa tarkoittaa mitä tahansa edellä mainituista käsitteistä.

#### 4.2 Häiriötilanteiden hallinta

Tässä työssä rinnastan häiriötilanteiden hallinnan ja kriisinhallinnan, sillä ne ovat sisällöllisesti ja määritelmiltään hyvin samankaltaisia. On kuitenkin aiheellista pohtia, voiko näitä termejä rinnastaa. Häiriötilanteella tarkoitetaan useimmiten monitoimijatilannetta, mahdollisesti laajempaa häiriötä, kun taas kriisi voi koskettaa mahdollisesti vain yhtä organisaatiota sidosryhmineen. Toisaalta esimerkiksi Kivelän (2016, 25) tutkimuksessa kriisijohtamista käsitellään valtakunnan tason toimintana ja häiriötilanteiden hallintaa vastuuministeriön, aluehallinnon sekä paikallishallinnon toimintana. Kyseinen jako on yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukainen (YTS 2010, 53). Kivelä (2016, 25) kuitenkin huomauttaa, että kriisi- ja häiriötilanteiden hallintaa käytetään kansainvälisessä ja kotimaisessa kirjallisuudessa sekä julkisessa keskustelussa toistensa vastinpareina. Kirjallisuuden perusteella molempien hallintamekanismit ovat joka tapauksessa monin paikoin samanlaisia. Termien rinnastamista tukee esimerkiksi sanastokeskuksen määritelmät, joissa häiriötilanteiden hallinta on toimintaa, ”jolla pyritään saamaan häiriötilanne hallintaan” ja kriisijohtaminen vastaavasti organisaation johdon toimintaa tällaisen tilanteen tai uhkan hallitsemiseksi (TSK 50 2017, 64).

Pearson ja Clair (1998, 61) määrittelevät häiriötilanteen hallinnan, *crisis management*, järjestelmälliseksi pyrkimykseksi ennaltaehkäistä kriisejä ja hoitaa käynnistyneitä kriisejä yhdessä sidosryhmien kanssa. Häiriötilanteen hallinnan voidaan katsoa olevan vaikuttavaa, jos tärkeimmät sidosryhmät uskovat onnistumisen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ylittävän kriisin aiheuttamat haitat. Näin ollen häiriötilanteen hallinta ei ole vain tilanteesta selviytymistä, vaan sen avulla organisaation toimintaa saadaan ylläpidettyä tai jatkettua, omat ja sidosryhmien tappiot minimoitua ja tapahtuneesta opitaan vastaisen varalle. (Pearson & Clair 1998, 60, 61, 66.) Myös James ja Wooten (2013, 2) korostavat, että hyvä häiriötilanteen hallinta on paitsi tilanteesta selviämistä, myös kriisistä oppimista ja organisaation kehittymistä. Salehin (2016, 58) mukaan kriisinhallinnan ensisijainen tavoite on kuitenkin palauttaa tilanne mahdollisimman normaaliksi.

Pearson ja Clair (1998, 68) jakavat häiriötilanteiden hallinnan seitsemään osatekijään: kriisin merkkien tunnistaminen, häiriötilanteen hillitseminen, toiminnan jatkaminen, vaikutukset organisaation oppimiseen, vaikutukset organisaation maineeseen, resurssien saatavuus ja päätöksenteko. Samalla he antavat esimerkkejä siitä, mitkä asiat ilmentävät epäonnistumista tai onnistumista kriisinhallinnassa kunkin osatekijän kohdalla. Kriisin signaalien tunnistamisen osalta onnistumiseksi nimetään merkkien varhainen tunnistaminen sopivan vasteen

käynnistämiseksi. Häiriötilanteen hillitseminen vastaavasti on onnistunut, kun vaikutus kohdistuu vain organisaatioon itseensä, eikä sidosryhmille aiheudu vahinkoa. Toimintojen jatkaminen on onnistunut toiminnan jatkuessa normaalina häiriötilanteen aikana ja sen jälkeen. Organisaation katsotaan oppineen häiriötilanteesta, mikäli se tekee tarvittavat muutokset ohjeisiinsa ja linjauksiinsa kriisistä opitun pohjalta tulevia häiriötilanteita varten. Vaikutusten maineeseen voidaan katsoa olevan positiivisia, jos organisaation maine kohenee kriisin myötä ja jos organisaation koetaan toimineen urheasti, huolehtivasti, huolestuneesti ja organisaation koetaan olleen uhrin asemassa. Resurssien saatavuuden varmistamisessa on onnistuttu, jos sidosryhmien resurssit ovat olleet valmiina ja käytettävissä kriisitilanteen hoitamiseen. Päätöksenteko on ollut onnistunutta, jos se on ollut tosiasioihin perustuvaa, tarkkaa ja oikea-aikaista. (Pearson & Clair 1998, 68.) Suomessa ainakin Seeck, Lavento ja Hakala (2008) käyttivät Pearsonin ja Clairin mallia arvioidessaan Nokian vesikriisin hallintaa.

Harraldin (2006) esittelemät häiriötilanteiden hallinnan menestystekijät ovat pääasiassa samoja kuin Pearsonin ja Clairin (1998) esittämät. Harraldin tutkimuksessa käsiteltiin erityisesti mittaviin luonnonkatastrofeihin varautumista ja vastaamista. Hänen mukaansa menestyksekkään häiriötilanteiden hallinnan vaiheet ovat varautuminen ja ennaltaehkäisy, nopea kriisin reagointi ja resurssien liikekannallepano, alkuvaiheen kriisiorganisaation sulauttaminen suunniteltuun kriisinhallintaorganisaatioon, kriisinhallinnan toteuttaminen ja tilanteen vakauttaminen sekä toiminnan palauttaminen hallitusti normaalitilaan (Harrald 2006, 261, 262). Mielestäni Harraldin (2006, 257) tutkimuksen mielenkiintoisin löydös liittyy häiriötilanteiden hallinnassa vaadittavan suunnitelmallisuuden ja joustamiskyvyn tasapainotteluun. Toisaalta häiriötilanteissa tarvitaan suunnitelmallisuutta ja tiukkojakin rakenteita esimerkiksi resurssien ohjaamiseksi ja mobilisoimiseksi kriisitilanteessa. Toisaalta äärimmäiset häiriötilanteet aiheuttavat ennalta-arvaamattomia olosuhteita, jolloin mukautuvuus, luovuus ja improvisointikyky ovat välttämättömiä, jotta häiriötilanne saadaan hallintaan. Harrald painottaakin, että menestyäkseen häiriötilanteissa, organisaation tulee kyetä suunnitelmalliseen rakenteiden, ohjeiden ja prosessien laatimiseen sekä tukemaan luovuutta, improvisointikykyä ja mukautuvuutta. (Harrald 2006, 257.)

Joustavuuden ja mukautumiskyvyn tärkeys on havaittu myös Räisänen (2018) pro gradu - tutkielmassa. Räisänen tutki Suomen varautumista influenssapandemiaan. Hänen tutkielmansa ei tutki suoraan häiriötilanteiden hallintaa, mutta sisältää paljon hyvää pohdintaa varautumisesta ja toiminnasta kansanterveydellisessä häiriötilanteessa. Erityisesti luku tulevan epävarmuuden hallinnan teknologioista soveltuu hyvin opinnäytetyöni viitekehukseen. Räisänen mukaan tulevaan epävarmuuteen voidaan varautua esimerkiksi prototyypeillä: jotakin tiettyä uhkaa vastaan tehdään suunnitelma, joka geneerisemmäksi muokattuna tukee muihinkin uhkiin varautumista. Toiseksi hän mainitsee toimivat normaaliolot ja niiden tehostamisen: toimivat käytännöt normaalioloissa mahdollistavat tehostettuina toiminnan myös häiriötilanteissa. Kolmanneksi hän nostaa havaintonsa, jonka mukaan kriisin hallintaan

osallistuvilta asiantuntijoilta vaaditaan resilienssiä, eli mukautuvuutta, oppimiskykyä ja kriisinsietokykyä.

James ja Wooten (2013, 4-5) ovat tutkineet kriisijohtamista henkilöstöhallinnon näkökulmasta. He nimeävät kuusi kykyä, joita hyvillä kriisijohtajilla tulisi ilmetä: luottamusperustan rakentaminen, kriiseihin varautuneen yrityskulttuurin luominen, monipuolinen haavoittuvuuksien tunnistaminen, viisas ja nopea päätöksenteko, rohkea ja vastuullinen toimenpiteiden täytäntöönpano sekä muutoksen mahdollistaminen kriiseistä oppimalla. Wootenin ja Jamesin (2008) toisessa tutkimuksessa kriisinhallinta on jaettu viiteen vaiheeseen: kriisejä edeltävien signaalien tunnistaminen, ennaltaehkäisy ja varautuminen, vahinkojen rajoittaminen ja tilanteen haltuunotto, toiminnan palautuminen sekä oppimisvaihe. Kuhunkin vaiheeseen kuuluu keskeisiä kykyjä. Signaalien tunnistamisen vaiheessa vaaditaan jaetun ymmärryksen muodostamista aiheesta sekä eläytymistaitoa eri näkökulmien ymmärtämiseksi (Wooten & James 2008, 363-364). Varautumisvaiheessa puolestaan vaaditaan kykyä esitellä potentiaalisia ongelmia ja perustella niihin varautumisen tärkeyttä sekä tukea organisaation ketteryttä ja luovaa ongelmien tunnistamista ja ratkaisemista (Wooten & James 2008, 365-367). Vahinkojen rajaamisen ja tilanteen haltuun ottamisen vaiheessa taas edellytetään päätöksentekokykyä, viestintätaitoja ja sopivaa riskinottoa (Wooten & James 2008, 367-369). Toiminnan palautumisvaiheen tärkeimmiksi johtamiskyvyiksi Wooten ja James (2008, 369-370) nimeävät organisaatiotasaisen resilienssin tukemisen ja rehellisen, vastuunkantoisen toiminnan.

Saleh (2016) käsittelee kirjassaan kriisinhallinnan menestystekijöitä. Hänen mukaansa onnistunut kriisinhallinta koostuu kriisinhallintasuunnittelusta, paineensietokykyisestä johtamisesta, päätöksentekokyvystä, varautumisesta ja ennakoinnista, kriisiviestinnästä, yhteistyöstä kansalaisten ja vaikutusvaltaisten ryhmittymien kanssa, eettisestä toiminnasta, terveestä ja toimivasta organisaatiokulttuurista, kriisin hyödyntämisestä, kriisistä oppimisesta sekä jatkuvuudenhallinnasta ja toipumisesta.

Alas, Gao ja Vanhala (2010, 31) esittelevät tutkimuksessaan kriisinhallinnan prosessimallin, eli miten kriisinhallinnan voi käytännössä järjestää. Mallissa on kolme ydinprosessia, jotka niin ikään jakautuvat ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen tapahtuviin prosesseihin. Ydinprosessit ovat ennen kriisiä ”preparation and prevention” eli varautuminen ja ennaltaehkäisy, kriisin aikana ”damage containment” eli vahinkojen rajoittaminen ja kriisin jälkeen ”assess the damages, stabilize environment” eli vahinkojen arviointi ja ympäristön vakaannuttaminen. Lisäksi he nimeävät tukiprosesseja, joita ei ole sijoitettu mihinkään tiettyyn kriisin vaiheeseen: johtajuus, viestintä, tunneulottuvuuksien hallinta, harjoittelu, mobilisointi ja esteiden käsittely.

Myös Tanskan hätätilaviraston (DEMA 2009) ohjeessa käsitellään häiriötilanteiden hallintaa tilanteen jo käynnistyttyä ja annetaan käytännöllisiä neuvoja häiriötilanteessa toimimiseen. Sen mukaan häiriötilanteen havaitsemisen jälkeen häiriötilannejohtamisen ryhmä tulee aktivoida, kriisiin liittyvän tiedon kokoaminen aloittaa tilannekuvan muodostamiseksi, toimenpiteiden ja resurssien koordinointi aloittaa, sisäinen ja ulkoinen kriisiviestintä käynnistää ja käynnistää operatiivinen vaste panemalla täytäntöön päätökset ja toimenpiteet. Korhosen (2010) julkaisu, Kunnan kriisijohtaminen, käsittelee DEMA:n ohjeen tavoin kriisijohtamista varsin käytännönläheisesti. Korhosen julkaisussa kriisijohtamista ja varautumista käsitellään tehtävien, prosessien ja organisoitumisen kannalta, hyvin toiminnallisesti. Opuksessa esitetään periaatteessa suoraan toistettavissa oleva kunnan kriisijohtamisorganisaation malli, mutta ei käsitellä niinkään menestystekijöitä tämän mallin takana.

Edellä esitellyn kirjallisuuden perusteella häiriötilanteiden hallinnassa on tiettyjä peruselementtejä, joiden voidaan katsoa toistuvan. Olen jakanut nämä elementit kuuteen teemaan: varautuminen, johtaminen ja päätöksenteko, tilannekuva, viestintä, resilienssi ja palautuminen. Jokainen pääteema on jaettu 3–9 alateemaan. Useimmat näistä teemoista nivoutuvat toisiinsa. Häiriötilanteiden hallinta yhtenä kokonaisuutena olisi ollut kuitenkin liian raskas käsitellä, joten päädyin edellä mainittuun jaotteluun. Myös taustakirjallisuudessa noudatettiin saman kaltaista jaottelua. Liitteessä 1 on taulukko, johon olen merkinnyt tunnistettujen häiriötilanteiden hallinnan elementtien esiintyvyyden taustakirjallisuudessa. Seuraavissa kappaleissa syvennyn kuhunkin tunnistettuun pääteemaan.

### **Varautuminen**

Tässä varautumisella tarkoitetaan Sanastokeskuksen määritelmän mukaisesti toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien mahdollisimman hyvä hoitaminen kaikissa olosuhteissa, myös häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Varautumista tehdään käytännössä valmiussuunnittelun, jatkuvuudenhallinnan, etukäteisvalmisteluiden, koulutuksen ja valmiusharjoitusten muodossa. (TSK 50 2017, 37.) Tanskalaisen DEMA:n mallissa kokonaisvaltaisessa varautumisessa on seitsemän osa-aluetta: kriisinhallintaohjelman hallinta, suunnitelmallinen uhkien tunnistaminen, ennaltaehkäisy, kouluttautuminen, harjoittelu, toiminnan arviointi sekä kriisinhallintasuunnitelmien laatiminen ja päivittäminen (DEMA 2009, 5).

Harrald (2006, 265) toteaa osuvasti, että varautumisen ja siihen sisältyvän harjoittelun tarkoituksena on kehittää kykyä tunnistaa ja hallita ennalta-armaamattomia tilanteita. Toisin sanoen varautuminen luo valmiuksia hoitaa poikkeuksellisia tilanteita. Lakoff (Räisäsen 2018, 44 mukaan) puolestaan toteaa, että varautumisella pyritään minkä tahansa häiriön vaikutusten pienentämistä. Lakoffin näkemyksessä tapahtumia ei voida tai ei yritetäkään estää, vaan kehitetään sietokykyä. Räisäsen (2018, 44) tutkimuksessa esimerkiksi

ennaltaehkäisy ja varautuminen erotetaan toisistaan. Ennaltaehkäisyssä jokin uhka pyritään torjumaan aktiivisesti, kun taas varautumisessa pyritään hahmottamaan jonkin uhkan vaikutuksia ja sitten pienentämään niitä (Lakoff 2017, 19 ja O'Malley 2011, 49, Räisänen 2018, 44 mukaan). Muun kirjallisuuden pohjalta en kuitenkaan halua asettaa näitä termejä vastakkain, vaan asetan ennaltaehkäisyn varautumisen käsitteen alle siten, että uhkien ennaltaehkäisy on osa kattavaa varautumista.

Kirjallisuudessa ollaan yhtä mieltä siitä, että häiriötilanteisiin varautuminen vaatii suunnittelua. Eroavuuksia kuitenkin löytyy sen suhteen, miten suunnittelu tulisi toteuttaa – yksityiskohtaisina vai yleistettävissä olevina suunnitelmina. DEMA:n (2009, 28) mukaan hyvän kriisinhallintasuunnitelman piirteitä ovat toimintakeskeisyys, kokonaisvaltaisuus, ajantasaisuus, saavutettavuus ja realistisuus. Lisäksi suunnitelman tulisi olla organisaation sisällä laajasti luettu ja sisäistetty sekä testattu. Saleh (2016, 27) esittää, että organisaation kriisinhallintasuunnitelman tulisi olla mahdollisimman yksityiskohtainen. Harrald (2006, 270) osin haastaa tämän näkemyksen, sillä erittäin yksityiskohtaiset kriisinhallintasuunnitelmat voivat olla liian jäykkiä, eikä niitä siksi pysty soveltamaan yksilöllisiin kriiseihin. Myös Kuntaliitto (2020, 23) toteaa, että liian yksityiskohtaisia suunnitelmia on vaikea toteuttaa. Harrald ei kuitenkaan vähättele suunnittelun tärkeyttä. Hän päin vastoin toteaa, että onnistuneessa häiriötilannehallinnassa yhdistyvät ”ketteryys ja kuri”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että hyvä suunnittelu ja valmistautuminen luovat pohjan ja rakenteet kriisiin vastaamiselle, mutta organisaation tulee myös kehittää soveltamiskykyään ja luovuuttaan. Häiriötilanteiden hallinta onkin tasapainoilua rakenteiden, ohjeiden ja prosessien sekä luovuuden, improvisoinnin ja mukautuvuuden välillä (Harrald 2006, 257). Niin ikään Räisänen (2018, 77) havaitsi influenssapandemiaan varautumista Suomessa käsittelevässä tutkielmassaan, että yleistävä, uhkista riippumaton varautuminen koetaan järkeväksi ja sitä myös harjoitetaan. Erityisesti terveysturvallisuushkia leimaa yllätyksellisyys, mikä osaltaan puoltaa uhkasta riippumatonta varautumista (Räisänen 2018, 25).

Keskeistä varautumisessa on organisaation johdon asenne ja tuki. Pearsonin ja Clairin (1998, 67-69) mukaan johdon asenteet vaikuttavat ratkaisevasti varautumisen tasoon ja esimerkiksi siihen, miten varautumissuunnitelmat otetaan vastaan työntekijöiden taholta. Johdolla on toisin sanoen suuri merkitys organisaation turvallisuuskulttuuriin. Ilman toimivaa turvallisuuskulttuuria varautuminen on hankalaa. Luottamuksellisen ja kriiseihin varautuneen organisaatiokulttuurin luominen ja tukeminen onkin johdon tärkeimpiä tehtäviä häiriötilanteen sietokyvyn rakentamisessa (James & Wooten 2013, 4). Kutsun tätä toimivan normaalin rakentamiseksi. Räisänen (2018, 58, 59) tutkielmassa normaalitoimintojen hiominen toimiviksi koettiin olevan välttämätöntä varautumisen kannalta.

Mainitsin aiemmin Harraldin (2006, 257) näkemyksen ”ketteryden ja kurin” tasapainottelusta häiriötilanteiden hallinnassa. Myös varautumiseen liittyvässä suunnittelussa luovuudesta ja

eläytymisestä on hyötyä. Wootenin ja Jamesin (2008, 367) mukaan luova uhkien tunnistaminen ja ratkaisuiden keksiminen on kriiseihin varautumisen ja niiden ennaltaehkäisyn kannalta keskeistä. Myös DEMA:n (2009, 12) julkaisussa korostetaan luovien menetelmien käyttöä uhkien tunnistamisessa. Organisaatioille uhkien tunnistaminen ei kuitenkaan ole välttämättä helppoa. Kivelä (2016, 93-95) havaitsi tutkimuksessaan, että kunnissa varautuminen nojasi usein jo koettuihin häiriötilanteisiin. Häiriötilanteen kokeneissa kunnissa varautuminen oli usein edistyneempää (Kivelä 2016, 93-95). Samankaltaiseen havaintoon ovat päätyneet myös Wooten ja James (2008, 3, 4), joiden mukaan useimmille organisaatioiden johtajille ei ole kertynyt kokemusta kriisien hallinnasta niiden matalan esiintyvyyden vuoksi. Hieman käänteisesti katsoen Pearson ja Clair (1998, 69) toteavat, että monissa organisaatioissa häiriöttömyyden ja onnistumisen kokemukset ovat jopa luoneet valheellisen haavoittumattomuuden tunteen, joka saattaa haitata häiriötilanteisiin varautumista merkittävästi.

Koska häiriötilanteista ei välttämättä ole kokemusta, organisaatioiden ja niiden johdon tulisi hankkia häiriötilanteiden hallinnassa tarvittavia valmiuksia koulutuksen ja harjoittelun kautta. Kirjallisuudessa koulutus ja harjoittelu mainitaan toistuvasti tärkeänä osana varautumista (esimerkiksi DEMA 2009, 5; Räisänen 2018, 69; Wooten & James 2008, 4, 24). Wooten ja James (2008, 3) tuovatkin esiin mielenkiintoisen näkemyksen henkilöstöhallinnon mahdollisesta roolista organisaation avainhenkilöiden osaamisen kartoittajana ja kehittäjänä.

### **Johtaminen ja päätöksenteko**

Hyvä johtaminen muodostuu monesta osa-alueesta. Tässä käsittelen kriisijohtamista lähinnä johtamiskykyjen tai -ominaisuuksien kautta. Salehin (2016, 38) mukaan hyvän kriisijohtajan ominaisuuksia ovat kyky tarkastella asioita monelta kantilta, kyky viestiä selvästi, mukautuvuus, yhteistyöhaluisuus ja osallistava ote päätöksentekoon. Lisäksi hyvän kriisijohtajan tulee säilyä päätöksentekokykyisenä ja ottaa aktiivisesti vastuuta. Normaalioloissa taitavasti johtavilta henkilöiltä saattaa puuttua kriisijohtamisen kyvykkyyksiä, sillä normaalitilanteen ja häiriötilanteiden aikainen johtaminen eroavat toisistaan huomattavasti. (Saleh 2016, 35, 38.) Wootenin ja Jamesin (2008, 367) tutkimuksessa todetaan, että kriiseihin liittyvät negatiiviset tunteet, kuten huoli ja ahdistuneisuus voivat merkittävästi haitata päätöksentekoa. Tällaiset tunteet ovat yleisempiä ja voimakkaampia sellaisilla johtajilla, jotka käsittävät kriisit pelkästään uhkiksi itselleen tai organisaatiolleen (Brockner & James 2008, Wootenin & Jamesin 2008, 367 mukaan). Johtajat, jotka pystyvät säilyttämään nopean päätöksentekokykynsä paineen alla, edistävät merkittävästi kriisitilanteen hallintaa (Wooten & James 2008, 367). Saleh (2016, 57) yhtyy tähän näkemykseen toteamalla, että kriisijohtamisessa päätöksenteon tulee olla nopeaa ja tarkkaa.



James ja Wooten (2013, 4) listaavat johtamiskykyjä, jotka mahdollistavat onnistuneen kriisinhallinnan. Yhdeksi johtamiskyvyksi he nimeävät kriiseihin varautuneen yrityskulttuurin luomisen. Myös Pearson ja Clair (1998, 69) huomauttavat tutkimuksessaan, että organisaation johdon positiivinen suhtautuminen riskienhallintaa ja varautumista kohtaan on kriisinhallintakyvyn kannalta hyvin oleellinen. Heidän mukaansa organisaatioissa, joissa ylin johto ei suhtaudu riskeihin vakavasti, myös varautuminen esimerkiksi suunnitelmin on vähäisempää (Pearson & Clair 1998, 69). Kriisijohtamisen todetaan olevan myös osallistavaa ja dynaamista sekä vaativan kriisissä kohdattavan ilmiön järjeistämistä ja kykyä asettua toisten asemaan (Walsh 1995 & Weick 1988, Wootenin & Jamesin 2008, 334 mukaan). Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan tässä sitä, että organisaation jäseniä kannustetaan osallistumaan aktiivisesti kriisin ratkaisemiseen (Dutton & Jackson 1987 sekä Wooten & James 2004, Wootenin ja Jamesin 2008, 335 mukaan). Myös Saleh (2016, 39) toteaa, että kyvykäs kriisijohtaja hyödyntää koko tiimin, erityisesti sen asiantuntijoiden tietotaitoa ja kykenee vastaanottamaan näiden neuvoja ja palautetta. Kriisijohtaminen tarvitsee kuitenkin selkeät johtosuhteet (Saleh 2016, 31). Wooten ja James (2008, 334) mainitsevat myös viestintätaidot tärkeäksi kriisijohtamiskyvyksi.

Kirjallisuuden perusteella vaikuttaakin siltä, että tietyt johtamiskyvyt tukevat kriisien ja häiriötilanteiden hallintaa paremmin kuin toiset. Ilmeistä on myös se, että toisilla johtajilla nämä halutut ominaisuudet ovat korostuneempia. Johtajaa ympäröivän ryhmän toiminta saattaa tukea näitä ominaisuuksia ja toisaalta johtajan tulisi myös osata hyödyntää ympäröivien ihmisten kykyjä ja ominaisuuksia. Johtajuudella ja siihen liittyvällä päätöksentekokyvyllä vaikuttaisi olevan iso merkitys häiriötilanteiden hallinnan kannalta.

### **Tilannekuva**

Tilannekuvalla tarkoitetaan eri lähteistä koottua kuvausta toimintaympäristön olosuhteista, häiriötilanteen aiheuttamista tapahtumista, tilanteen taustoista, tilanteen kehityssuunnista ja resurssien toimintavalmiuksista. Tilannekuvaa tarvitaan päätöksenteon tueksi. (TSK 50 2017, 64.)

Tilannekuva on tärkeä osa häiriötilannejohtamista. Esimerkiksi Nokian vesikriisin johtamisen katsotaan epäonnistuneen siksi, että häiriötilanteesta varoittaneita signaaleja ei saatu koottua ymmärrettäväksi tilannekuvaksi (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 220). Häiriötilanteesta tai kriisistä pitäisikin saada mahdollisimman tarkka käsitys: mistä se johtuu ja mitkä ovat sen vaikutukset nyt ja tulevaisuudessa? Tällaisen tiedon perusteella kriisiä voidaan hallita tehokkaammin ja tarvittavia toimenpiteitä suunnitella, kuten Saleh (2016, 57) toteaa. Onnistunut tilannekuvan rakentaminen ja jakaminen on myös edellytys eri toimijoiden yhteistyölle, jota useimpien häiriötilanteiden hallinnassa tarvitaan. Rantanen (2018, 6)

toteaakin, että yhteistoiminta edellyttää tiedon jakamista ja jäsentämistä yhteisesti oikein ymmärrettyyn muotoon, jotta voidaan valita oikeat toimenpiteet ja suunnata resurssit oikein.

Rantanen (2018, 36 ja 37) nimeää muitakin käyttötarkoituksia tilannekuvalle. Hänen mukaansa jaettu tilannekuva voi auttaa havaitsemaan heikkoja signaaleja, jolloin käsillä oleva tilanne voidaan tunnistaa. Rantanen jatkaa, että tilannekuva on hyödyllinen myös häiriötilanteen hallintaan tähtäävän toiminnan aloittamisessa ja toimenpiteiden valinnassa. Näin ollen se voi helpottaa priorisointia, toiminnan suunnittelua ja kehityssuuntien ennakoimista. Rantasen mukaan mukautuva ja kehittyvä tilannekuva auttaa myös pitämään organisaation eri tasot ja muut toimijat tietoisina tilanteen nykytilasta sekä helpottaa kriisiviestinnän toteuttamista ja suunnittelua. (Rantanen 2018, 36 ja 37.)

Korhonen (2010, 41) antaa esimerkin siitä, mitä tilannekuvan olisi hyvä sisältää. Sen tulisi sisältää häiriötilannetta koskevat tärkeimmät tapahtumat, tapahtumista aiheutuneet rajoitukset, arvion tilanteen kehittymisestä, käytettävissä olevat voimavarat, arvion toimintakyvystä, toimintavaihtoehdot, suoritettavat tehtävät ja niiden tilanne, päätökset sekä esitykset. Landgrenin ja Borglundin (2016, 27) esittelemä malli muistuttaa valtaosin Korhosen esimerkkiä. Landgrenin ja Borglundin mallissa tilannekuva sisältää tiedot tapahtuman tyypistä, sen mitä, missä ja milloin on tapahtunut, mitkä ovat tapahtuman vaikutukset, miten tapahtuman arvioidaan kehittyvän ja mielenkiintoisena lisänä myös sen, miten tapahtuma koetaan mediassa ja yksilötasolla. Lisäksi tilannekuvassa pyritään arvioimaan välittömät seuraukset, seuraukset niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä ja mahdollisen leviämisen vaikutukset. Tilannekuvassa kuvataan myös toteutuneet ja suunnitellut toimenpiteet, tarvittavat ja käytössä olevat resurssit sekä tiedotustoimenpiteet. Tilannekuvaan sisällytetään tieto muista toimijoista, yhteistoiminnan koordinointi ja yhteistyötarpeet ja -mahdollisuudet esimerkiksi paikallisten yritysten ja järjestöjen kanssa. (Landgren & Borglund 2016, 27.)

Edellä kuvatun perusteella voi olettaa, että laajoissa häiriötilanteissa tilannekuvan muodostaminen ja ylläpitäminen on haastavaa. Harraldin (2006, 58) mukaan vakavissa häiriötilanteissa, kuten luonnonkatastrofeissa luotettavan ja yksityiskohtaisen tilannekuvan muodostaminen ensimmäisen ja vielä toisenkin vuorokauden aikana saattaa olla lähes mahdotonta. Hän kuitenkin korostaa, että toiminta tulee kyetä aloittamaan vajaallakin tilannekuvalla (Harrald 2006, 58). Myös Rantanen (2008, Korhosen 2010, 44 mukaan) toteaa, että häiriötilanteen alkuvaiheessa informaatio on usein pirstaleista. Hänen mukaansa keskeistä onkin ylipäättään tunnistaa tilanne häiriötilanteeksi. Jatkuvassa valmiudessa olevat viranomaisorganisaatiot ja esimerkiksi media ovat tärkeässä asemassa häiriötilanteiden vakavuuden tunnistamisessa (Rantanen 2008, Korhosen 2010, 44 mukaan).

## **Viestintä**

Sanastokeskuksen määritelmässä häiriötilanneviestintää kutsutaan myös kriisiviestinnäksi. Sillä tarkoitetaan viestintää poikkeuksellisessa tilanteessa, joka uhkaa ihmisiä, ympäristöä tai organisaatiota. Kriisiviestinnän ydin on oikean tiedon välittämistä oikeaan aikaan oikealle kohderyhmälle tehokkaasti ja nopeasti. (TSK 50 2017, 67.) Edellä mainittu tiivis määritelmä asettaa useita vaatimuksia kriisiviestinnälle. Nämä vaatimukset on tunnistettu myös esimerkiksi Kuntaliiton kunnille suunnatussa kriisiviestintäoppaassa. Kriisi- ja häiriötilanneviestinnän tulisi ehdottomasti perustua tosiasialliseen tietoon, sen pitäisi olla nopeaa, tehokasta ja tavoitettavaa (Seppälä ym. 2020, 6). Hyvin samansuuntaisiin johtopäätöksiin on päätyttyä myös Saleh (2016, 31), jonka mukaan kriisin aikaisen viestinnän tulee olla nopeaa, jämäkkää ja jopa rohkeaa sekä johdonmukaista ja riittävän avointa.

Kirjallisuudessa ollaan yhtä mieltä myös siitä, että kriisiviestinnän suunnittelu on osa hyvää häiriötilanteisiin varautumista (Saleh 2016, 31; Seppälä ym. 2020, 16). Esimerkiksi kunnissa viestintäosaajilla on tärkeä rooli häiriötilanteen aikaisten viestintäkanavien suunnittelussa, ohjeiden muotoilussa ja jalkauttamisessa, sekä niin kutsuttujen hiljaisten signaalien tunnistamisessa esimerkiksi mediasta (Seppälä ym. 2020, 6, 16). Wooten ja James (2008, 368) toteavat, että kyky viestiä tehokkaasti on yksi parhaiten tunnistetuista kriisijohtamisosaamisista.

Kuntaliiton oppaassa luetellut kriisiviestinnän tavoitteet auttavat ymmärtämään viestinnän tärkeyttä häiriötilanteen hallinnassa. Henkeen ja terveyteen kohdistuvissa häiriötilanteissa viestinnän ensisijainen tarkoitus on varmistaa ihmisten turvallisuus (Seppälä ym. 2020, 8). Esimerkiksi tavoittavalla tiedottamisella voidaan estää vakavien lisävahinkojen tapahtuminen. Toiseksi, viestinnällä pyritään luomaan organisaatiolle ja sen työntekijöille mahdollisimman hyvät edellytykset jatkaa työtään, eli viestinnällä turvataan tällöin toimintaedellytyksiä (Seppälä ym. 2020, 8). Kuntien tulee myös kyetä viestimään kuntalaisille palveluidensa toiminnasta ja saatavuudesta häiriötilanteessa (Seppälä ym. 2020, 8). Viestintä on tärkeässä roolissa häiriötilanteen haastaessa kunnan mainetta. Oma-aloitteinen ja avoin viestintä auttaakin huolehtimaan kunnan maineesta ja palauttamaan koetuksella olevaa luottamusta (Seppälä ym. 2020, 8). Myös Wooten ja James (2008, 368) kiinnittävät huomiota viestinnän tärkeyteen organisaation maineenhallinnassa. Edelliseen liittyen kunnan viestinnästä vastaavien tulisi omalta osaltaan turvata median toimintamahdollisuudet. Toimivat suhteet riippumattomiin medioihin ovat osoittautuneet tärkeiksi kriisijohtamisen kannalta (Seppälä ym. 2020, 8). Viestintä voi myös auttaa tunnistamaan kriisejä edeltäviä heikkoja signaaleja ja lievittää kansalaisten mahdolliseen kriisiin liittyviä pelkoja (Seppälä ym. 2020, 8). Edellä kuvatun perusteella viestinnällä on erittäin keskeinen merkitys häiriötilanteiden hallinnassa. Seppälä ym. (2020, 6) esittävätkin, että jotta näissä kriisiviestinnän tavoitteissa onnistuttaisiin, täytyy kriisiviestinnän perustua kunnan normaaleihin viestintätapoihin, joita sitten tehostetaan. Lisäksi heidän mukaansa viestintää täytyy harjoitella säännöllisesti, aivan kuten muutakin kriisinhallintaa.

Viestinnän roolia sekä organisaation sisäisen että kansalaisten kriisinkestävyyden tukijana ei sovi unohtaa. Oikea tieto auttaa kansalaisia luottamaan viranomaisiin, mikä on Seppälän ym. (2020, 7) mukaan hyvin oleellista yhteiskunnan henkisen kriisinkestävyyden kannalta. Myös organisaation sisällä luottamuksen säilyminen edellyttää hyvää viestintää (Seppälä ym. 2020, 11). Tähän yhtyvät myös Wooten ja James (2008, 368), joiden mukaan häiriötilanteiden johdon avainhenkilöstölle suuntaama vakuuttava, rauhoittava ja empaattinen sanoma sekä selkeä ohjeistus ovat kriisinhallinnassa tärkeitä.

Käytännössä kriisiviestintä on hyvin vaativa osaamisalue. Jo pelkästään erilaisten ryhmien tarpeet tiedolle kriisitilanteissa aiheuttavat viestinnälle haasteita. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi kriisin uhrin, näiden omaiset, suuri yleisö, oman organisaation jäsenet sekä sidosryhmät. Nämä ryhmät tarvitsevat tietoa eri nopeudella ja erilaisia viestintäkanavia pitkin välitettynä. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 211.) Jotta viestintävastaavat voisivat suoriutua muiden muassa edelle mainituista vaatimuksista, tulee heidän toimintaedellytyksensä turvata. Seeck, Lavento ja Hakala (2008, 211) korostavat, että viestinnästä vastaavilla tulee olla pääsy jatkuvasti päivittyvään tilannetietoon, heidät pitää kutsua häiriötilannetta johtavaan ryhmään ja heidät pitää sisällyttää erilaisille tiedonvälityksilistoille, jotta heillä olisi aina käytettävissään ajantasaista ja luotettavaa tietoa.

### **Resilienssi**

Sanastokeskuksen (TSK 50 2017, 17) määritelmässä resilienssistä käytetään myös nimitystä kriisinkestävyys. Sillä tarkoitetaan yhteisön tai yksilön kykyä säilyä toimintakykyisenä muuttuvissa tilanteissa tai kriiseissä sekä kykyä palautua niistä. Hyvösen ym. (2019, 1) tutkimuksessa resilienssi määritellään yhdistelmäksi häiriön- ja kriisinsietokykyä sekä mukautuvaa oppimista. Kivelän (2016, 96) tutkimuksessa resilienssi on häiriötilanteiden sieto- ja toipumiskykyä, jotka ovat oleellinen osa organisaation jatkuvuudenhallintaa. Kunnilla on erityinen vastuu kansalaisten toipumisen tukemisesta kriisin aikana ja sen jälkeen (Kivelä 2016, 96; YTS 2017, 92).

Resilienssin merkitys korostuu pitkäkestoisissa häiriötilanteissa, jollainen koronakriisikin on. Suomessa ei ole esimerkiksi juurikaan harjoitettu pitkäkestoisten häiriötilanteiden varalle, joihin liittyy pitkäkestoista henkistä kuormitusta (Hara 2020). Tämä on tavallaan osoitus arvaamattomaan varautumisen ja joustavuuden tärkeydestä – näin pitkäkestoiseen tilanteeseen ei olla harjoittelulla osattu varautua, mutta soveltaen ja joutaen tilanteeseen pystytään kuitenkin reagoimaan.

Tässä käsittelen resilienssiä nimenomaan organisaation ja sen jäsenten ja johdon joustavuutena ja kykyä sietää muuttuvia olosuhteita. Turvallisuudenhallinta voi onnistua vain, jos ennalta määrätyt rakenteet joustavat olosuhteiden mukaan. (TSK 50 2017, 17.) Tähän yhtyy myös Harrald (2016, 264) toteamalla, ettei huolellinenkaan suunnittelu takaa

häiriötilanteen hallintaa, jos organisaatiolta puuttuu kyky improvisoida ja joustaa muuttuvissa olosuhteissa. Räisänen (2018, 68) tutkielmassa todetaankin, että käytännössä häiriötilanteisiin vastaamisessa tarvitaan aina joustavuutta ja jopa improvisointia.

Organisaation resilienssiä tuetaan esimerkiksi yhteistyöllä, osallistavalla päätöksenteolla sekä kehittämällä henkilöstön ja johdon osaamista (Kuntaliitto 2020, 24). Henkilöstön ja johdon osaamisen kehittämisen tärkeyden tuovat esiin myös James ja Wooten (2008, 3). Niin ikään Räisänen (2018, 68, 69) tutkielmassa resilienssi kytkeytyy avainhenkilöiden ammattitaitoon sekä luontaisiin ja koulutuksen kautta vahvistettuihin ominaisuuksiin.

Kirjallisuudessa resilienssiä kuvataan myös kykynä palautua, ”ponnahtaa takaisin”. Näin ollen organisaation kyky palautua normaaliin toimintaan ilmentäisi resilienssiä. Wooten ja James toteavat, että resilienssi johtajat tavoittelevat itse asiassa enemmän kuin normaalitilanteeseen palaamista. He näkevät kriisin tilaisuutena kehittää organisaatiota jopa kriisiä edeltänyttä tasoa paremmaksi (Wooten & James 2008, 369.)

### **Palautuminen**

Jos ajatellaan häiriötilanteiden hallintaa prosessina, joka alkaa jostakin ja päättyy johonkin, niin palautuminen olisi sen viimeinen vaihe. Sanastokeskus käyttää tarkoittamastani palautumisesta termiä toipuminen. Toipuminen on toimintakyvyn palautumista häiriötilanteen tai kriisin jälkeen (TSK 50 2017, 67). Toipuminen rinnastuu vahvasti resilienssiin, joka edellisen luvun mukaisesti onkin juuri kykyä joustaa ja palautua normaaliin. Tässä käsittelen palautumista kuitenkin suunnitelmallisena häiriötilanteen hallinnan vaiheena.

Kuntaliiton (2020, 31) oppaassa kuntia ohjeistetaan määrittelemään kriteerit, joiden täytyessä voidaan siirtyä takaisin normaalitilanteen mukaisiin toimintoihin. Myös Harraldin (2006, 262) mukaan normaalitoimintaan palautuminen pitää olla suunniteltua. James ja Wooten (2013, 3) esittävät neljä kysymystä, jotka organisaation johdon pitäisi huomioida varautuessaan toiminnan normaaliksi palauttamiseen:

1. Mitkä ovat organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin palautumissuunnitelmat?
2. Mitkä ovat ne kriittiset toiminnot, joihin johdon tulee osallistua, jotta kriisistä voidaan palautua?
3. Millä mittareilla palautumista arvioidaan?
4. Miten johto viestii palautumisvaiheen tulokset?

Kuten edellisessä luvussa totesin, edistyneet häiriötilanteiden johtajat kykenevät hyödyntämään kriisistä opittua myös organisaation kehittämisessä (Wooten & James 2008, 369; James & Wooten 2013, 5). Kuntaliiton (2020, 31) oppaassakin ohjeistetaan, että häiriötilanteesta palaututtaessa tulisi tapahtunut ja tehdyt päätökset ja toimenpiteet

arvioida ja kehittää kunnan varautumista sen perusteella. Harrald (2006, 262) yhtyy näkemykseen, että menestykselliseen häiriötilanteiden hallintaan kuuluu kriisistä opitun hyödyntäminen.

#### 4.3 Häiriötilanteiden hallinta kunnissa

Kunnilla on merkittävä rooli häiriötilanteiden hallinnassa. Jos ajatellaan häiriötilannetta maantieteellisestä näkökulmasta, tapahtuu se aina jonkin tai useamman kunnan alueella (Kuntaliitto 2020, 7). Häiriötilanteet ovat määritelmällisesti myös sellaisia, että niiden hoitaminen vaatii tiivistä yhteistyötä viranomaisten ja muiden sidosryhmien kesken (TSK 50 2017, 60). Kunnan toiminnassa on useita viranomaistehtäviä, joiden hyvä hoitaminen on keskeistä häiriötilanteiden hallinnassa. Ei siis välttämättä riitä, että yhtä tehtävää hallitaan tehokkaasti, vaan häiriötilanteessa vaaditaan harjoiteltua ja testattua poikkihallinnollista johtamista (Korhonen 2010, 7). Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean (2012, 10) – nykyiseltä nimeltään Turvallisuuskomitea – oppaassa luetellaan tyypillisiä kunnan viranomaisten vastuualueita, joiden varautumistoimenpiteistä ja jatkuvuudenhallinnasta kunta tai kuntayhtymä on vastuussa. Näitä ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut, pelastustoimi, perusterveydenhuolto, opetustoimi, päivähoido, joukkorokkailu ja joukkoliikenne. Sama opas huomauttaa, että kunta saattaa joutua huomioimaan varautumisessaan myös oman konserninsa ulkopuolisia toimintoja. Kunnilla on joka tapauksessa lakisääteinen velvoite hoitaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin kaikissa olosuhteissa (Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012, 10).

Valmiuslaki (29.12.2011/1552, 3 luku 12 §) velvoittaa kuntia varautumaan valmiussuunnitelmilla ja muilla etukäteisvalmisteluilla tehtäviensä mahdollisimman hyvään hoitamiseen myös poikkeusoloissa. Kuntalaki puolestaan velvoittaa kunnanvaltuustoa päättämään kunnan riskienhallinnan perusteista ja kunnanhallitusta huolehtimaan riskienhallinnan järjestämisestä (Kuntalaki 410/2015, 4 luku 14 § ja 7 luku 39 §). Niin ikään Pelastuslaki (29.4.2011/379, 1 luku 2 §) velvoittaa julkisyhteisöjä, kuten kuntia, ennaltaehkäisemään onnettomuuksia, varautumaan onnettomuuksiin, rajoittamaan onnettomuuksien vaikutuksia sekä rakentamaan ja ylläpitämään väestönsuojia. Pelastuslaki (29.4.2011/379, 10 luku 65 §) velvoittaa kuntia myös varaamaan ja kouluttamaan henkilöstöä väestönsuojelutehtäviin. Kunnanjohtajan ja kunnan keskushallinnon tulisi johtaa kunnan varautumisen kokonaisuutta ja määrittää esimerkiksi yleiset linjaukset, kun taas toimialojen johtajien tulisi huolehtia oman alansa käytännön toimintakyvystä kaikissa olosuhteissa (Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012, 11).

Suomen kyky selviytyä erilaisista kriiseistä on yhteydessä siihen, kuinka hyvin kunnat suoriutuvat tehtävistään (Nurmi 2011, 386, 388, Kivelän 2016, 88-89 mukaan). Tämä ajatus välittyy myös yhteiskunnan turvallisuusstrategiasta (YTS 2010, 6), jonka mukaan kuntien rooli

häiriötilanteiden hallinnassa on merkittävä, sillä peruspalveluiden ja yhteiskunnallisesti elintärkeiden toimintojen järjestämisvastuu on merkittävältä osin juuri kunnilla. On mielenkiintoista ja ristiriitaistakin, että vaikka kuntien merkittävyys häiriötilanteiden hallinnassa tunnustetaan ja tunnustetaan, niin usein kunnissa häiriötilanteisiin varautuminen jää muiden tehtävien hoitamisen alle, eikä toisaalta kuntien roolia palveluntuottajina ole myöskään muistettu huomioida kansallisen tason linjauksissa (Juntunen ym. 2009, 114, Kivelän 2016, 90 mukaan).

Kuntien varautumiselle ja turvallisuuden hallinnalle asetetaan erilaisia vaatimuksia. Kivelä (2016, 88) jakaa kuntien turvallisuudenhallintavelvoitteiden ja -ohjeiden lähteet neljään luokkaan:

1. Lait: kuntien turvallisuusvelvoitteita ohjaavat mm. kuntalaki, pelastuslaki, terveydenhuoltolaki, ympäristölaki sekä muut lait soveltuvin osin.
2. Valmiuslaki poikkeusoloihin varautumisen velvoitteen osalta.
3. Sisäministeriön turvallisuussuunnitteluohjeet ja sisäisen turvallisuuden ohjelma.
4. Valtioneuvoston ohjeelliset periaatepäätökset häiriötilanteiden hallintaa koskien.

Kivelä (2016, 92) jakaa tutkimuksessaan kunnan häiriötilannejohtamisen neljään vaiheeseen: ennalta ehkäisevä toiminta, varautuminen, toiminta häiriötilanteen aikana ja tilanteesta toipuminen. Hänen mukaansa kunnan tärkeimmät kumppanit ennaltaehkäisevässä toiminnassa ovat poliisi, aluehallintovirastot ja mahdollisesti maakuntaliitot sekä sisäministeriön sisäisen turvallisuuden sihteeristö. Varautumisen tärkeimmiksi yhteistyötahoiksi hän nimeää pelastuslaitokset, elinkeinoelämän ja vapaaehtoisjärjestöt. Häiriötilanteiden aikana kunnat vastaavat omasta toiminnastaan ja alueensa asukkaiden selviytymisedellytyksistä. Kivelän mukaan toipumisvaiheen toiminta on pääasiassa kuntien vastuulla. (Kivelä 2016, 92.)

Tutkimusten valossa kuntien valmiuksissa hallita häiriötilanteita on suurta vaihtelua. Osittain kyse on käytettävissä olevista resursseista – isoilla kunnilla on käytännössä paremmat edellytykset häiriötilanteiden hallintaan ja varautumiseen (Kivelä 2016, 108). Myös Aine ym. (2011, 106) kiinnittävät huomiota kuntakentän pieniin resursseihin. He kuitenkin esittävät myös, että monessa kunnassa valmiussuunnitelmiin olisi mahdollista, ja olisi syytä panostaa nykyistä enemmän. Heidän mukaansa häiriötilanteiden hallinnassa monialaisen yhteistyön merkitys kasvaa jatkuvasti. Kivelän (2016, 108-111) tutkimuksessa kiinnitetään myös huomiota yhteistyön tärkeyteen, mutta huomioidaan toisaalta sen haasteellisuus. Esimerkiksi pelastuslaitosten kanssa tiivistyneen yhteistyön on koettu helpottavan varautumista ja häiriötilanteiden hallintaa. Sen sijaan esimerkiksi poliisi on koettu melko passiiviseksi yhteistyökumppaniksi valmiussuunnittelussa.

Kuntien häiriötilanteisiin varautumista vaikeuttavat monet asiat. Kivelän (2016, 108-109) mukaan tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi valmiuslain ”soveltumattomuus” normaaliolojen

häiriötilanteiden hallinnan ohjaajana, kuntien tosiasiallisen viranomaisstatuksen puuttuminen mittavista viranomaisvastuista huolimatta sekä kuntien muuttuvat organisaatorakenteet ja mittavat ulkoistukset. Aine ym. (2011, 87), Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö (2012, 10) ja Kuntaliitto (2020, 7) yhtyvät Kivelän havaintoihin toteamalla, että palvelurakenteiden muutokset ja ulkoistukset aiheuttavat haasteita häiriötilanteisiin varautumiselle.

#### 4.4 Muut keskeiset käsitteet

**Jatkuvuudenhallinta** on ytimekkäästi toiminnan jatkuvuuden varmistamista.

Jatkuvuudenhallinnalla vahvistetaan kykyjä, joiden avulla palveluiden tuottaminen normaalisti tai sovitulla tasolla onnistuu myös häiriötilanteissa ja niiden jälkeen.

Jatkuvuudenhallintaan kuuluu toiminnan uhkien tunnistaminen, niiden vaikutusten arviointi niin omassa organisaatiossa kuin sidosryhmäverkostoissa sekä toimintatapojen laatiminen häiriötilanteiden hallintaa varten. Jatkuvuudenhallinnan tulisi liittyä kiinteästi kunnan varautumiseen. (Kuntaliitto 2020, 9.) Sanastokeskuksen (TSK 50 2017, 31) määritelmässä ”Jatkuvuudenhallinta on organisaation ylimmän johdon hyväksymää strategista ja operatiivista toimintaa, jolla organisaatio varautuu hallitsemaan häiriötilanteet ja jatkamaan toimintaa ennalta määritellyllä hyväksyttävällä tasolla.” Jatkuvuudenhallinta on näin ollen konkreettista häiriötilanteisiin valmistautumista, niissä toimimisen ja niistä toipumisen suunnittelua.

**Riskienhallinta** on kuntien lakisäateistä toimintaa (Kuntalaki 410/2015, 4 luku 14 § ja 7 luku 39 §). Kuntaliiton mukaan riskienhallinnalla tavoitellaan riittävää varmuutta kunnan strategisten, toiminnan ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Samalla riskienhallinnalla pyritään turvaamaan kunnan toiminnan jatkuvuutta ja ennaltaehkäisemään häiriötekijöitä. (Kuntaliitto 2020, 8.) Riskienhallinnan voikin ajatella liittyvän häiriötilanteen hallinnan elementeistä juuri varautumiseen. Kokonaisturvallisuuden sanastossa riskienhallinta sijoittuu loogisesti varautumisen kokonaisuuteen. Määritelmän mukaan riskienhallinta on järjestelmällistä toimintaa, jossa riskit analysoidaan ja tarvittavat toimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. (TSK 50 2017, 50.) Määritelmän pohjalta riskienhallinta luo hyvän perustan häiriötilanteisiin varautumiselle ja niiden hallinnalle.

## 5 Menetelmät

Tässä luvussa esittelen käyttämäni menetelmät. Opinnäytetyöni on luonteeltaan työelämää kehittävä tutkimuksellinen tapaustutkimus. Opinnäytetyössäni en laatinut konkreettista tuotosta, joten sitä ei kehittämisnäkökulmasta ja tiiviistä työelämäyhteydestä huolimatta ole mielekästä käsitellä toiminnallisena tai tuotoksellisena opinnäytetyönä.



Ensin kerron lyhyesti opinnäytetyöni tutkimusotteesta, tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus on monipuolinen tapa tutkia ajankohtaisia aiheita. Sille on tyypillistä yhdistellä monipuolisesti erilaisia tietolähteitä, kuten raportteja, artikkeleita, haastatteluita ja havainnointia.

Tapaustutkimus vastaa parhaiten kysymyksiin miten ja miksi. Lisäksi tapaustutkimus sopii tutkimuksiin, joissa tutkija ei voi juurikaan vaikuttaa tapahtumiin ja joissa mielenkiinto kohdistuu ajankohtaisiin tosielämän tapahtumiin. (Yin 2009, 2, 8; Eriksson & Koistinen 2014, 30.) Tapaustutkimus ei ole yksittäinen tutkimusmenetelmä, vaan tutkimusote tai -strategia, jota voidaan toteuttaa useilla tutkimusmenetelmillä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Opinnäytetyössäni käytin niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä.

Tapaustutkimuksen kohteena on usein tapahtumakulku tai ilmiö (Laine ym. 2007, 9). Yinin (2009, 4) mukaan tapaustutkimusta käytetäänkin tiedon hankkimiseksi esimerkiksi yksilöihin ja organisaatioihin liittyvistä tai sosiaalisista tai poliittisista ilmiöistä. Toisin sanoen tapaustutkimusta voidaan käyttää hyvin monipuolisesti. Tapaustutkimukselle on joka tapauksessa ominaista pyrkiä selvittämään jotain sellaista, mitä ei vielä tiedetä (Laine ym. 2007, 10). Tämä kuvaa hyvin opinnäytetyöni lähtötilannetta: miten Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinta sujui poikkeuksellisissa olosuhteissa ja miten sitä voidaan kehittää? Opinnäytetyössäni tapaus oli Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinta COVID 19 - tilanteessa häiriötilanteidenaikaisen kaupungin johtoryhmän kokemana. Tutkimuskohteita olivat onnistuneen häiriötilannehallinnan elementit ja niiden toteutuminen Tampereen kaupungilla.

### 5.1 Kirjallisuuskatsaus

Koska häiriötilanteet ja kriisit ovat hyvin moninaisia ja eri syistä aiheutuvia (esim. Pearson & Clair 1998, 60), halusin valita tietoperustaan kirjallisuutta, joka tarkastelee häiriötilanteiden hallintaa monelta eri kantilta, esimerkiksi eri toimialoilla. Tapaustutkimukseen liittyen tällaista eri teorioiden tai käsitteiden yhdistelyä kutsutaan teoriatriangulaatioksi (Laine ym. 2007, 25). Westie (1957, Laineen ym. 2007, 25 mukaan) nimeää neljä teoriatriangulaatiosta syntyvää hyötyä:

1. Se ennaltaehkäisee hätäisten olettamusten esittämistä ja ristiriitaisten tulosten unohtamista
2. Se auttaa välttämään tietyn teorian yksipuolista puolustamista tai sen kokonaan käyttämättä jättämistä
3. Se kannustaa huomioimaan teorian ja tutkimuksen jatkuvuus systemaattisesti
4. Se tukee teorioiden synteesiä

Halusin luoda tietoperustan loogisesti ja riittävän kattavasti. Päätin rakentaa opinnäytetyöni tietoperustan kirjallisuuskatsauksen avulla. Samalla vastasin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koskien häiriötilanteen hallinnan elementtejä. Eräs

kirjallisuuskatsauksen toteutustavoista on kvalitatiivisen meta-analyysin alakäsitteenä tunnettu metasynteesi (Salminen 2011, 12). Salmisen (2011, 12) mukaan metasynteessissä saman aihealueen tutkimuksia yhdistellään ja niiden sisältöä tarkastellaan yhtäläisyyksien ja eroavuuksien kautta. Metasynteesi luo kattavan kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Juuri tähän pyrin opinnäytetyöni tietoperustassa - yhdistelin eri tutkimuksissa esitettyjä häiriötilanteen hallinnan elementtejä ja muodostin niistä häiriötilanteiden hallinnan ihannetilaa kuvaavan käsitteistön.

Sovelsin kirjallisuuskatsauksessa Walshin ja Downen (2005, 206-209) esittelemää kirjallisuuskatsauksen metasynteessimallia, jossa on kuusi vaihetta:

1. Aiheen rajaaminen esimerkiksi tutkimuskysymysten ja tavoitteiden avulla
2. Aineistojen etsiminen laajasti sopivien löytämiseksi
3. Mukaan otettavien tutkimusten valinta
4. Tutkimusten arviointi
5. Tutkimusten analysointi eri tekniikoin (esimerkiksi vertailu yhtäläisyyksien ja erojen löytämiseksi)
6. Löydösten synteesi eli yhdistely

Aloitin tietoperustan rakentamisen tekemällä tietokantahakuja ensisijaisesti ensimmäisen tutkimuskysymyksen (Mistä elementeistä hyvä häiriötilanteiden hallinta koostuu?) perusteella valitsemillani suomenkielisillä hakusanoilla: häiriötilanne, poikkeusolot ja häiriötilanteiden hallinta. Näihin hakusanoihin päädyin Kokonaisturvallisuuden sanaston (TSK 50 2017) määritelmien pohjalta. Näillä hakusanoilla suomalaisen tutkimuskirjallisuuden määrä osoittautui kuitenkin varsin suppeaksi. Kokonaisturvallisuuden sanaston näille hakusanoille tarjoamat englanninkieliset vastineet, erityisesti incident management, antoivat hieman enemmän ja laadukkaampia hakutuloksia. Päätin laajentaa tiedonhakua erityisesti englanninkielisen kirjallisuuden innoittamana termeillä crisis management, emergency management, jotka vapaasti suomennettuina ovat kriisinhallinta ja kriisijohtaminen.

Kirjallisuudesta valitsin muutamia laadukkaan oloisia artikkeleita ja teoksia. Pyrin ottamaan mukaan vain 2000-luvulla julkaistuja tekstejä, mutta tiettyjen perusjulkaisujen kohdalla jouduin joustamaan tästä kriteeristä. Juhani Kivelän (2016) väitöstyö Hiljainen hälytys - Yhteiskunnan häiriötilanteiden hallinnan tila vuosina 2012-2014 ja Kuntaliiton (2020) julkaisema Kunnan varautumisen johtaminen osoittautuivat kotimaisista lähteistä kattavimmiksi ja perusteellisimmiksi. Hyviksi kotimaisiksi lähteiksi osoittautuivat myös aiheeseen liittyvät valtioneuvoston periaatepäätökset ja Huoltovarmuuskeskuksen julkiset materiaalit. Arvokkaita olivat myös alan ammattikorkeakoulu-tasoiset opinnäytetyöt ja pro gradu -tutkielmat. Ulkomaisista artikkeleista laadukkaimmat koskivat perinteisemmin

organisaatiokriisien hallintaa sekä mittaviin luonnonkatastrofeihin varautumista ja reagoimista.

Vaikka osa lähteistä tarkasteli aihetta hyvinkin eri näkökulmista, oli niistä kuitenkin löydettävissä samoja tai samankaltaisia elementtejä, joiden katsottiin liittyvän onnistuneeseen häiriötilanteiden hallintaan - toimialasta tai häiriötilanteen luonteesta riippumatta. Juuri nämä toistuvat onnistumisen elementit kiinnostivat minua. Samalla siirryin Walshin ja Downen (2005) mallin mukaisesti vaiheeseen viisi: analysointiin. Muodostin teemoja ja vertailin niiden esiintyvyyttä eri teksteissä. Lisäksi pyrin havaitsemaan eri lähteiden yhteiset näkemykset kustakin teemasta ja toisaalta tunnistamaan myös erimielisyydet.

Tunnistamani elementit ryhmittelin kuuteen pääteemaan: varautuminen, johtaminen ja päätöksenteko, tilannekuva, viestintä, resilienssi ja palautuminen. Jokaisen pääteeman jaoin 3–9 alateemaan. Useimmat näistä teemoista nivoutuvat toisiinsa. Häiriötilanteiden hallinta yhtenä kokonaisuutena olisi ollut kuitenkin liian raskas käsitellä, joten päädyin edellä mainittuun jaotteluun. Myös taustakirjallisuudessa noudatettiin saman kaltaista jaottelua. Helpottaakseni elementtien ryhmittelyä eri teemojen alle, laadin liitteessä 1 olevan taulukon, johon merkitsin tunnistettujen häiriötilanteen hallinnan elementtien esiintyvyyden taustakirjallisuudessa. Taulukko toimi samalla Walshin ja Downen (2005) mallin kuudennen vaiheen työkaluna, jossa yhdistelin kirjallisuudesta tekemäni havainnot.

## 5.2 Kysely

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta esittelemäni häiriötilanteen hallinnan osa-alueet muodostavat toteutuessaan eräänlaisen ihannetilän. Pidän kuitenkin todennäköisenä, että suurimmassa osassa organisaatioita häiriötilanteiden hallinta ei ole optimaalisella tasolla, kuten esimerkiksi Saleh (2016) sekä Wooten ja James (2008) havainnollistavat useiden tosielämän tapausten avulla. Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnan tilaa tulisikin kyetä vertaamaan mainittuun ”ihannetilaan”. Opinnäytetyössäni päätin suorittaa vertailun kyselyn avulla. Ihannetilaa kuvaava käsitteistö toimi lähes sellaisenaan kyselyni runkona.

Vilkan (2007, 28) mukaan kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Hänen mukaansa kysely sopii erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan selvittää jotakin arkaluonteista tai henkilökohtaiseksi koettua tai kun vastaajat ovat hajallaan. Kysely sopii esimerkiksi henkilöiden asenteiden tai mielipiteiden tutkimiseen. (Vilka 2007, 28.) Opinnäytetyöni tarkoitukseen kysely sopi hyvin, sillä tarkoituksena oli saada esiin myös negatiiviseksi koettuja asioita, jolloin vastaamistilanteen vapaus ja anonymiteetti tulisi turvata.

Kysely mielletään yleensä määrälliseksi tutkimusmenetelmäksi. Määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä suuret vastaajamäärät. Mikäli tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä, tulisi vastaajia olla vähintään 100. (Vilka 2007, 17.) Vilka (2007, 17) jatkaa, että mitä suurempi vastaajajoukko eli otos on, sitä paremmin se vastaa perusjoukon keskimääräistä näkemystä tutkittavasta asiasta. Opinnäytetyössäni perusjoukko, eli häiriötilanteiden aikainen johtoryhmä, oli 24 henkilöä ja pidin etukäteen realistisena, että tästä joukosta 80 % vastaisi kyselyyn. Vaikka tällainen vastaajamäärä ei tavallisesti riitä tilastolliseen päättelyyn, oli se tässä tapauksessa suhteessa perusjoukon kokoon kuitenkin merkittävä. Tarkoituksena ei ollut myöskään tehdä yleistyksiä, vaan selvittää perusjoukon näkemys mahdollisimman laajasti ilman, että tuloksia pitäisi pystyä monistamaan esimerkiksi toisten kaupunkien tilanteisiin.

Aikaresurssin puitteissa kysely oli tehokkain tapa selvittää tällaisen joukon käsityksiä Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnasta. Kysely sisälsi useita Likertin asteikolla esitettäviä väittämiä kustakin häiriötilanteen hallintaan liittyvästä osa-alueesta. Lisäksi kysely sisälsi jokaisesta teemasta yhden avoimen kysymyksen. Heikkilän (2014, 51, 52) mukaan Likertin asteikko on järjestysasteikon tasoinen, yleensä 4- tai 5-portainen asteikko, jota käytetään tyypillisesti mielipideväittämässä. Tavallisesti asteikon toisessa ääripäässä vastaus on muotoa ”täysin eri mieltä” ja toisessa ääripäässä ”täysin samaa mieltä”. Viisiportaisessa asteikossa keskimäinen vastausvaihtoehto voi olla esimerkiksi muotoa ”en osaa sanoa” tai ”en samaa enkä eri mieltä”. Jos kyselyyn vastaa myös sellaisia henkilöitä, joilla ei ole tietoa yksittäisten väittämien aiheista, voidaan vastausvaihtoehtoihin lisätä myös esimerkiksi ”en osaa sanoa” tai ”en ole käyttänyt” vastausvaihtoehto. (Heikkilä 2014, 51, 52.)

Päädyin muotoilemaan väittämät siten, että ne olivat positiivissävytteisiä. Mikäli vastaaja oli väittämän kanssa samaa mieltä, niin tällöin hän koki asian toimineen hyvin. Heikkilän (2014, 52) mukaan tällainen asettelu auttaa paljon väittämiä sisältävien mielipidemittausten tulosten tulkintaa, jolloin vastausten korkea keskiarvo ilmentää tyytyväisyyttä ja matala keskiarvo tyytymättömyyttä. Esimerkiksi päätöksentekoon liittyen väitin seuraavaa: Päätöksenteko oli ajallisesti sujuvaa - Täysin samaa mieltä (5) - Samaa mieltä (4) - Ei samaa tai eri mieltä (3) - Eri mieltä (2) - Täysin eri mieltä (1). Lisäksi lisäsin asteikon ulkopuolelle (arvo 0) vastausvaihtoehdoksi ”en osaa sanoa”, sillä oletin, etteivät kaikki vastaajat voi omata tietoa kaikista väittämien aiheista. ”En osaa sanoa” -vaihtoehtoa ei laskettu mukaan mediaaniin tai keskiarvoon. Kyselyn väittämärunko, sellaisena kuin se vastaajille näkyi, on esitetty liitteessä 2. Väittämät pyrin muotoilemaan Heikkilän (2014, 54-55) esittämien hyvien kysymysten ominaisuuksien mukaisesti:

- Kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan
- Kysymyksen tulee olla hyödyllinen
- Kysymyksen tulee olla kohteliaassa muodossa
- Kysymys ei saa olla monimutkainen tai liian pitkä

- Kysymys ei saa olla johdatteleva
- Kysymyksen tulee olla yksiselitteinen eikä se saa olla johdatteleva
- Kysymyksen kieliasun pitää olla moitteeton
- Kysymys ei saa sisältää kaksoiskieltoa
- Kysymyksen tulee mahdollistaa tulosten saaminen halutulla tavalla

Ainoa taustakysymys liittyi vastaajan asemaan häiriötilanteiden aikaisessa johtoryhmässä: kuuluuko vastaaja ryhmän vakituiseen kokoonpanoon vai kutsuttiinko hänet lisäjäseneksi Covid 19 -tilanteen johdosta. Muut taustakysymykset olisivat vaarantaneet näin pienen joukon tutkimuksessa vastaajien anonymiteetin eikä muilla taustamuuttujilla toisaalta olisi ollut tulosten analysoinnin kannalta merkitystään. Heikkilä (2014, 58) opastaa testaamaan kyselylomakkeen muutamilla henkilöillä, jotta voidaan varmistua esimerkiksi kysymysten ymmärrettävyydestä ja yksiselitteisyydestä. Toimitin kyselyn testattavaksi kolmelle henkilölle ja tein tarvittavat muutokset heidän palautteensa pohjalta. Kysely toteutettiin ja analysoitiin toimeksiantajani tarjoamalla Webropol-ohjelmalla.

Webropol-ohjelman raportointiominaisuuksilla aineiston kevyt tilastollinen analysointi oli helppoa. Ohjelma laati tuloksista grafiikoita halutuilla reunaehdoilla. Päädyin käyttämään pinottua palkkinäkymää, joka mahdollistaa tulosten tarkastelun siten, että kaikkien vastausten jakaumat kunkin väittämän kohdalla ovat helposti hahmotettavissa. Lisäksi tarkastelin molempien vastaajaryhmien välisiä näkemuseroja sikäli, kuin niitä yksittäisissä väittämissä esiintyi.

Vaikka kyselyn aineiston koko oli pieni, halusin käyttää tulosten analysoinnin tukena kahta keskilukua: mediaania ja aritmeettista keskiarvoa. Näiden keskilukujen avulla pystyin paremmin havainnollistamaan tuloksia ja myöhemmin perustelemaan esimerkiksi kehityskohteiden valintaa. Keskiarvoa ei yleensä voida käyttää järjestysasteikon tasoihin muuttujiin, mutta Heikkilän (2014 52, 81) mukaan paljon kysymyksiä sisältävissä mielipidemittauksissa keskiarvoa voidaan kuitenkin käyttää yleiskuvan luomiseen. Aritmeettisessä keskiarvossa havaintojen arvot lasketaan yhteen ja niiden summa jaetaan havaintojen määrällä (Heikkilä 2014, 83). Mediaani puolestaan on suuruusjärjestykseen asetettujen havaintoarvojen keskimäinen arvo tai kahden keskimäisen arvon keskiarvo, jos havaintoarvoja on parillinen määrä. Mediaanin molemmille puolille jää siten yhtä paljon havaintoarvoja, eli se jakaa aineiston kahteen yhtä suureen osaan. Se soveltuu erityisen hyvin hajontaa sisältäviin aineistoihin. Mediaania voidaan käyttää järjestysasteikon tasoihin, kuten Likertin asteikon, muuttujiin. (Heikkilä 2014, 84.)

Kysely lähetettiin vastaajille esimieheni välittämänä saateviestin kera. Heikkilän (2014, 59) mukaan saatekirjeestä tulisi käydä ilmi esimerkiksi tutkimuksen toteuttajat ja mahdolliset rahoittajat, tutkimuksen tavoite, saatujen tietojen käyttötapa, vastaajien valintaperiaatteet,

viimeinen vastaamispäivä sekä kiitossanat vastaajalle. Kuten Heikkiläkin (2014, 59) toteaa, saatekirjeellä voi olla ratkaiseva merkitys siihen, motivoituuko vastaaja vastaamaan. Kyselyn saatekirje on esitetty liitteessä 3.

### 5.3 Kyselyn tulosten esittelytilaisuus - osallistuva havainnointi

Esittelin kyselyn tulokset häiriötilanteiden aikaiselle kaupungin johtoryhmälle elokuussa 2020. Tilaisuudessa virinnyt keskustelu oli häiriötilanteiden hallinnan kehittämisen kannalta niin antoisa, että halusin hyödyntää sitä tässä opinnäytetyössä. Tämä hieman yllättäen tapahtunut aineiston täydentyminen oli hyvä osoitus tapaustutkimukselle tyypillisestä iteratiivisesta luonteesta, josta Eriksson ja Koistinen (2014, 22) mainitsevat. Heidän mukaansa tapaustutkimuksessakin tutkimuksen suunnittelu on usein suoraviivaista, mutta toteutus saattaa edetä suunnitelmasta poikkeavassa järjestyksessä. Tapaustutkimuksessa tutkija saattaa kohdata uusia näkökulmia, jolloin tämän tulisi arvioida käyttämiään menetelmiä joustavasti (Laine ym. 2007, 25). Päätinkin täydentää taustakirjallisuudesta ja kyselystä muodostunutta aineistoani tulosten esittelytilaisuudesta syntyneillä muistiinpanoilla, sillä ne auttoivat vastaamaan tarkemmin asettamaani kolmanteen tutkimuskysymykseen: miten Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallintaa tulisi kehittää? Tällaista aineiston täydentymistä voidaan kutsua saturoitumiseksi. Eskola ja Suoranta (2008, 63) kutsuvat saturoitumista myös aineiston kylläntymiseksi. He tarkoittavat sillä ennen kaikkea sitä, että tutkimuksessa kerätään niin paljon vastauksia, että ne eivät enää tarjoa uutta tietoa tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyöni tapauksessa kyse oli siitä, että täydentyvä aineisto auttoi kattamaan koko tutkimusongelman. Kolmanteen tutkimuskysymykseeni, eli miten Tampereen häiriötilanteiden hallintaa tulisi kehittää, olisin todennäköisesti saanut hyvin samankaltaisia vastauksia myös jollakin toisella menetelmällä, kuten esimerkiksi teemahaastattelulla.

Teorioiden, aineistojen ja metodien yhdistämistä kutsutaan tapaustutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa triangulaatioksi. Esimerkiksi menetelmiä yhdistelemällä voidaan vahvistaa kunkin menetelmän hyviä puolia. Näin triangulaatiolla on mahdollista esimerkiksi syventää ja vahvistaa tutkimuksen tuloksia. (Eriksson & Koistinen 2014, 46.)

Kyselyn tulosten esittelytilaisuus muistutti tutkimusmenetelmänä passiivista osallistuvaa havainnointia. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavaan tilanteeseen siten, ettei voi vaikuttaa tilanteen kulkuun. Tilanteessa tutkijalla on kaksi roolia – osallistuja ja tarkkailija. Tutkijan tulisi kyetä erottelemaan oma roolinsa tilanteessa ja pohtimaan sen vaikutuksia tilanteeseen tai tutkittaviin. Tällaisessa tilanteessa onkin tärkeää, että tutkijan läsnäolo tuntuu luonnolliselta ja että hän noudattaa tutkittavien käytäntöjä. (Anttila 1996, 218-224, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 mukaan). Tämä kuvaa hyvin tilannetta ja suhdettani tutkittavaan joukkoon. Osalle joukosta olin etukäteen tuttu ja

osallistumiseni tilaisuuteen oli luontevaa kyselyn tulosten esittelyn takia. Tulosten esittely toimi alustuksena, jota seurasi pormestarin puheenjohtama keskustelu. Tilaisuuden luonteesta johtuen halusin pitää alustuksen rentona. Keskustelu polveili kyselyn teemojen ympärillä melko luonnollisesti, eikä minulla ollut tarvetta osallistua keskusteluun. Tiesin, että tilaisuudesta laadittiin muistiinpanoja, joten saatoinkin keskittyä osallistujien tarkkailuun niin tulosten esittelyn kuin sitä seuranneen keskustelun aikana. Alun jälkeen tilaisuudessa oli vapautunut ja myönteinen tunnelma. Tämän pystyi päättelemään puheenvuorojen runsaasta määrästä ja siitä, että kehitystäkin vaativista asioista puhuttiin rohkeasti, avoimesti ja asiallisesti.

## 6 Tulokset ja tarkastelu

### 6.1 Kyselyn tulokset

Linkki verkkokyselyyn lähetettiin 24 henkilölle, joista 17 oli häiriötilanteiden aikaisen johtoryhmän vakinaisia jäseniä ja 7 lisäjäsentä. Kaikista tutkimukseen kutsutusta 18 vastasi kyselyyn. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui näin ollen 85 %. Vakinaisia häiriötilanteiden johtoryhmän jäseniä oli vastaajien joukossa 14, vastausprosentin ollessa 82 %. Kyselyyn vastaajista 4 oli lisäjäsentä, jolloin vastausprosentiksi tuli 57 %. Keskimäärin vastaajat käyttivät noin 11 minuuttia kyselyyn vastaamiseen.

Tulokset esitetään siten, että kunkin teeman tulokset raportoidaan ensin kokonaisuutena, jonka jälkeen valituista väittämistä esitetään vastausten jakauma kahdessa eri ryhmässä: vakituisten jäsenten ja lisäjäsenten ryhmissä. Tulokset on esitetty tarpeellisiksi katsotuin osin myös graafisesti. Kuvaajissa esitellään vastaajien jakaumat prosenttilukuina. Sulkeisiin merkityt arvot kuvaavat n-arvoa, eli vastaajamäärää.

#### 6.1.1 Varautuminen

Kaikkien vastaajien antaman yleisarvosanan keskiarvo oli 4,1, eli kiitettävä. Vakituisten häiriötilanteiden johtoryhmän jäsenten ja lisäjäsenten välillä ei tässä ollut merkittävää eroa. Teeman kymmenen väittämän vastausten mediaani oli vähintään 3, eli ”en samaa tai eri mieltä”. Seitsemässä väittämässä kymmenestä yli puolet vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, väittämien vastausten mediaaniarvon ollessa 4 tai 4,5. Varautumisen teemaan liittyvistä avoimista vastauksista yhdessä todettiin varautumisen olleen hyvää ja toisessa ”Häiriötilanteiden johtoryhmä on kokoontunut ja harjoitellut säännöllisesti. Covid19 epidemia on osoittanut, että häiriötilanteiden johtoryhmä on kyvykäs toimimaan häiriö- ja poikkeustilanteessa”. Eräissä avoimissa vastauksissa huomioitiin myös sosiaali- ja terveysalan merkittävä panos epidemiatilanteeseen varautumisessa: ”Sotejohtaminen on paljolti häiriötilannejohtamista, missä erilaiset epidemiat toistuvat

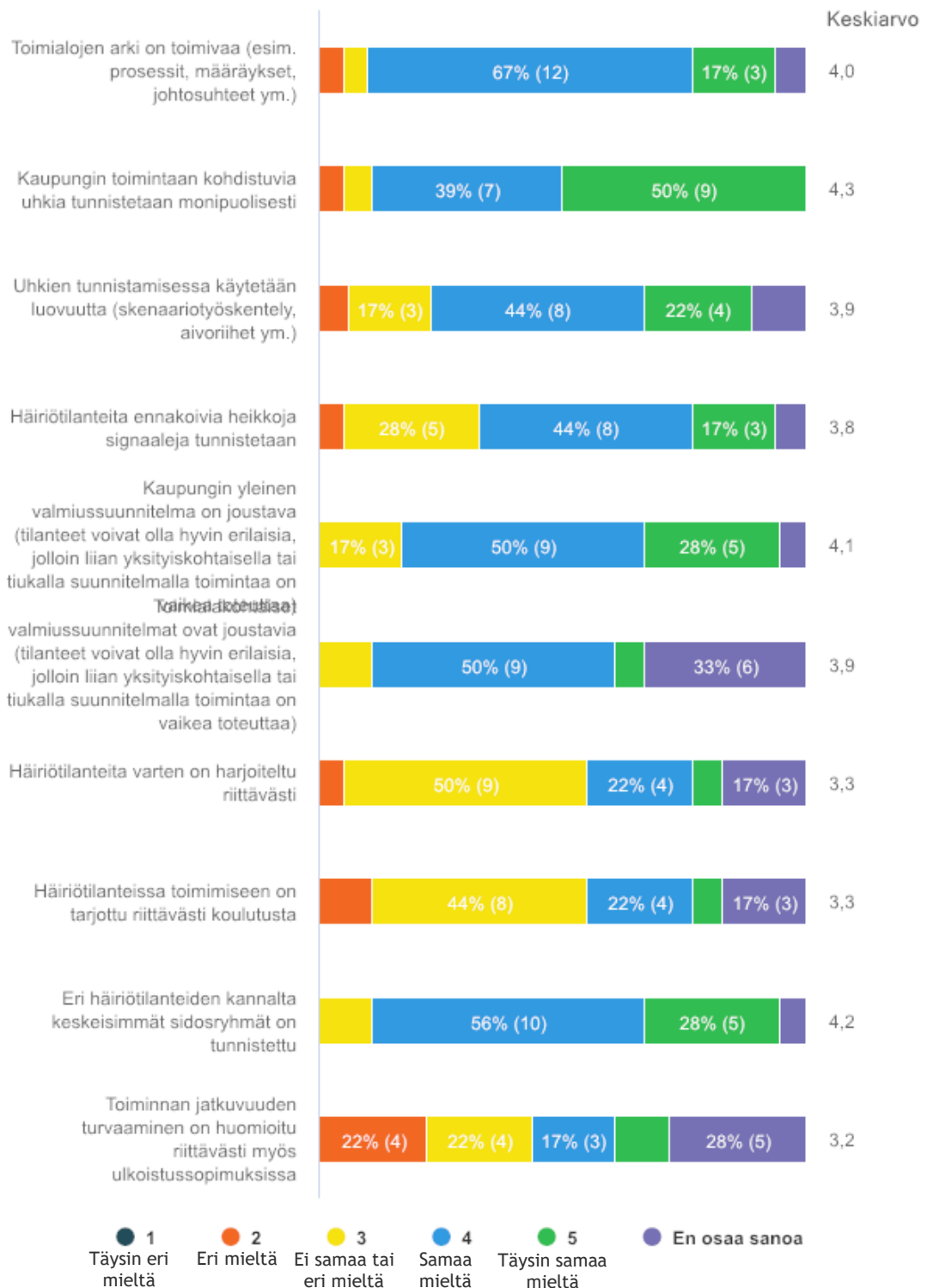
säännöllisesti ja sekä johdolla että henkilöstöllä on kokemusta poikkeustilanteissa toimimisesta”. Kaikkien väittämien vastausten jakauma on esitetty kuviossa 2.

Toimialojen arki koettiin melko yksimielisesti toimivaksi. 84 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kuitenkin yksi vastaaja oli väittämän kanssa eri mieltä ja yksi ei ollut samaa tai eri mieltä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. Kaupungin toimintaan kohdistuvia uhkia tunnustetaan monipuolisesti -väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä oli 89 % vastaajista. Yksi vastaaja oli väittämän kanssa eri mieltä ja yksi ei ollut samaa tai eri mieltä. Avoimissa vastauksissa yksi vastaaja totesi suoraan lainaten, että ”Kulloinkin ajankohtaisista häiriötilanne-mahdollisuuksista saadaan kyllä hyvin tietoa myös johdolle”.

77 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että uhkien tunnistamisessa käytetään luovuutta. Yksi vastaaja oli eri mieltä ja kolme vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä. Lisäksi kaksi vastaajaa ei osannut sanoa. Vastaajista 61 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että häiriötilanteita ennakoivia heikkoja signaaleja tunnustetaan. 28 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi oli väittämän kanssa eri mieltä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. 78 % vastaajista piti kaupungin yleistä valmiussuunnitelmaa joustavana. 17 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. Toimialakohtaisia valmiussuunnitelmia piti joustavina 56 % vastaajista. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa tai eri mieltä. Kuusi vastaajaa ei osannut sanoa. Eri häiriötilanteiden kannalta keskeisimmät sidosryhmät oli tunnistettu 84 %:n mielestä. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa tai eri mieltä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. Avoimissa vastauksissa yksi vastaaja totesi, että ”Varautumisen yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa on sujuvaa, hyvähenkistä ja kehittämiseen tähtäävää”.

Häiriötilanteita varten oli harjoiteltu riittävästi 28 %:n mielestä. Puolet vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä. Yksi vastaaja oli eri mieltä. Kolme vastaajista ei osannut sanoa. Häiriötilanteissa toimimiseen oli tarjottu riittävästi koulutusta 28 %:n mielestä. 44 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä. Kaksi oli väittämän kanssa eri mieltä ja kolme ei osannut sanoa. Toiminnan jatkuvuus oli huomioitu riittävästi myös ulkoistussopimuksissa 28 %:n mielestä. 22 % ei ollut samaa tai eri mieltä. 22 % oli eri mieltä ja 28 % ei osannut sanoa.



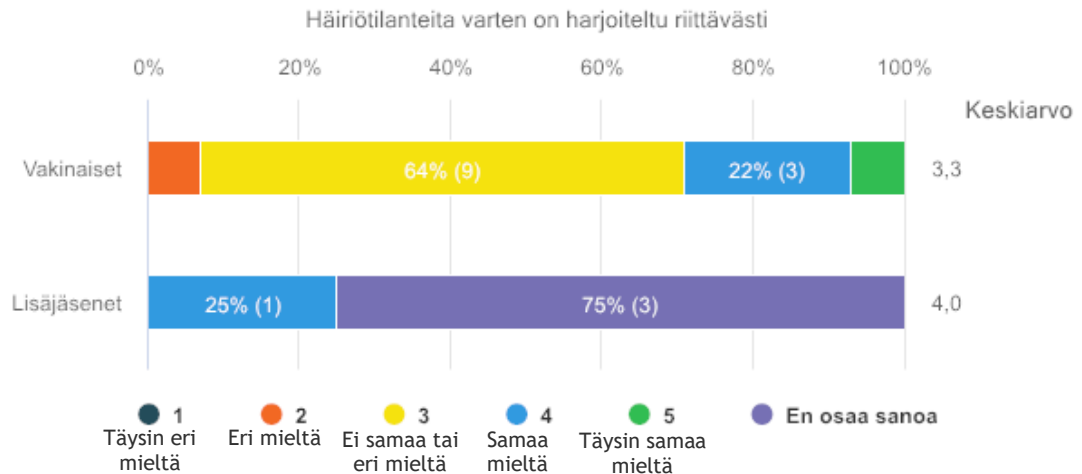


Kuvio 2: Teeman Varausmääritys kaikkien vastausten jakautuminen väittämittäin

Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna tulokset ovat hyvin samankaltaisia. Lisäjäsenistä vähintään puolet oli samaa tai täysin samaa mieltä seitsemässä kysymyksessä kymmenestä.

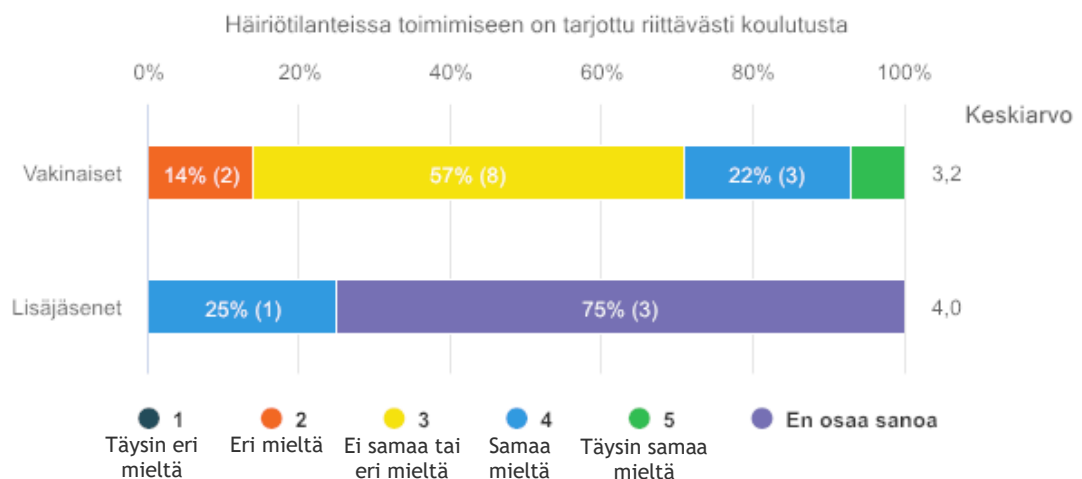
Merkittävimmät erot löytyivät näkemyksissä häiriötilanteita varten harjoittelun riittävästä

ja häiriötilanteissa toimiseen tarjotun koulutuksen riittävydestä. Näissä suurimman eron aiheutti en osaa sanoa -vastausten korkea suhteellinen osuus. Kuviosta 3 käy ilmi, että harjoittelua oli ollut riittävästi yhden lisäjäseneen mielestä, kun kolme ei osannut sanoa.



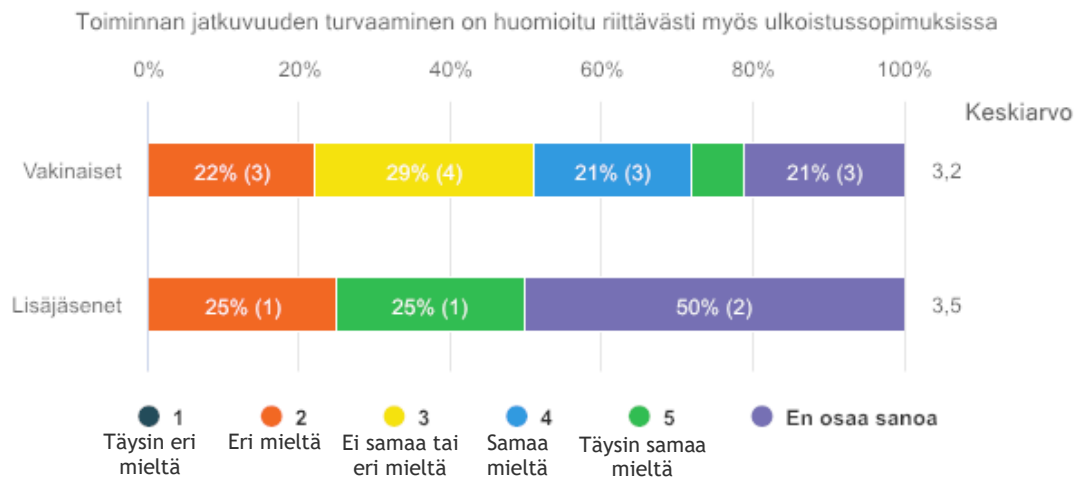
Kuvio 3: Häiriötilanteita varten on harjoitettu riittävästi, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

Kuvion 4 mukaisesti yksi lisäjäsene koki, että häiriötilanteessa toimimiseen on tarjottu riittävästi koulutusta, jälleen kolme ei osannut vastata. Myös vakinaisten jäsenten ryhmässä väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä oli vain neljä henkilöä, ei samaa tai eri mieltä kahdeksan henkilöä ja kaksi henkilö eri mieltä.



Kuvio 4: Häiriötilanteissa toimimiseen on tarjottu riittävästi koulutusta, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on huomioitu riittävästi myös ulkoistussopimuksissa - väittämä jakoi lisäjäsenien vastaajaryhmää. Yksi oli täysin samaa mieltä, yksi eri mieltä ja kaksi ei osannut sanoa. Väittämä jakoi myös vakinaisten jäsenien mielipiteet. Vakinaisista 28 % oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 29 % ei ollut samaa tai eri mieltä ja 22 % oli eri mieltä. Vakinaisista jäsenistä 21 % ei osannut sanoa. Jakauma on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5: Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on huomioitu riittävästi myös ulkoistussopimuksissa, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat

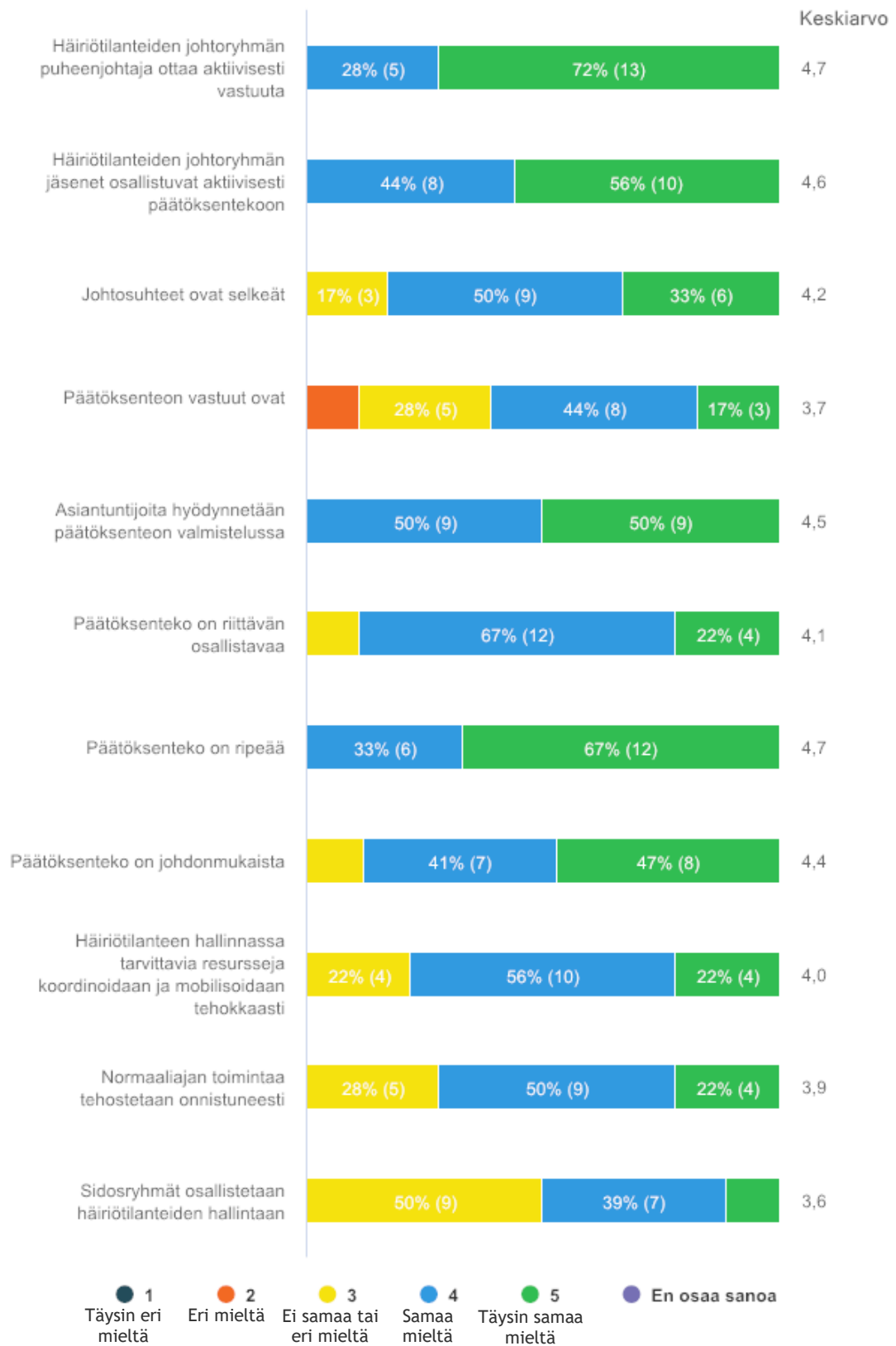
### 6.1.2 Johtaminen ja päätöksenteko

Yhdestätoista kysymyksestä kymmenessä vastaajat olivat samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Yhdessä kysymyksessä vastaukset jakoutuivat tasan samaa tai täysin samaa mieltä olevien ja ei samaa tai eri mieltä olevien kanssa. Kuuden kysymyksen kohdalla vastausten mediaani oli 4, yhden 4,5 ja kolmen kohdalla 5 ja yhden kysymyksen kohdalla 3,5. Johtamisen ja päätöksenteon yleisarvosanaksi vastaajat antoivat 4,3, eli kiitettävä. Teeman avoimista vastauksista kahdessa todettiin häiriötilanteiden aikaisen johtoryhmän olleen tehokas ja tuloksellinen tai muutoin tarkoitukseen hyvin sopiva ryhmä.

Johtamista ja päätöksentekoa koskevien väittämien vastausjakaumat on esitetty kuviossa 6. Kaikki vastaajat olivat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että häiriötilanteiden johtoryhmän puheenjohtaja ottaa aktiivisesti vastuuta. Myös häiriötilanteiden aikaisen johtoryhmän jäsenien koettiin osallistuvan aktiivisesti päätöksentekoon, sillä kaikki vastaajat olivat väitteen kanssa vähintäänkin samaa mieltä. 83 % vastaajista koki johtosuhteet selkeiksi ja loput 17 % eivät olleet väittämästä samaa tai eri mieltä. Päätöksenteon vastuut olivat selkeät 61 %:n mielestä, 28 % ei ollut samaa tai eri mieltä ja 11 % vastaajista oli väittämästä eri mieltä. Eräs varautuminen -teeman avoin vastaus selitti osaltaan tätä jakaumaa: ”Ylimmällä johtotasolla työnjako ja toiminnan periaatteet ovat selvillä. Toimialoilla ja palveluiden

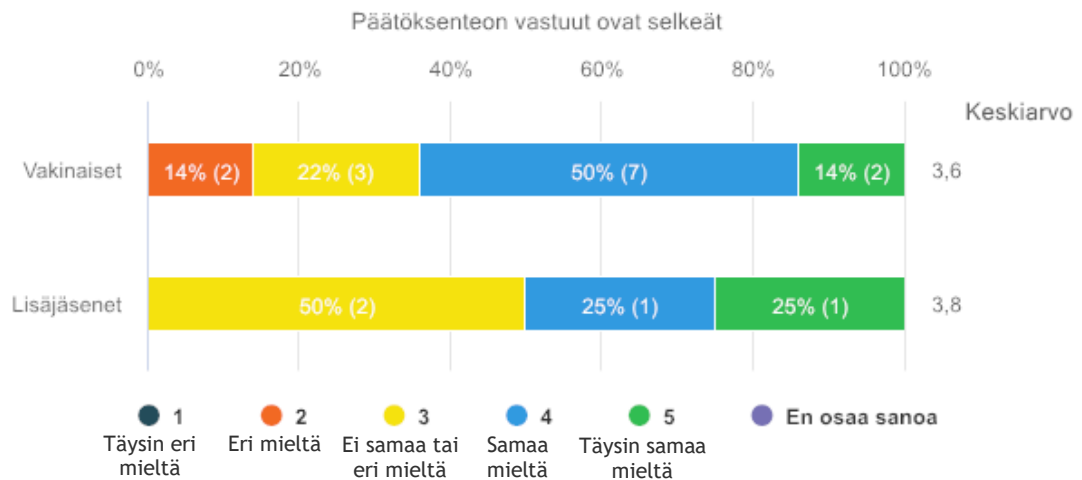
johtamisessa on sen sijaan paljon parantamisen varaa, mm. esimiesten ja johdon halukkuus ottaa vastuuta ja valvoa ohjeiden noudattamista vaihtelee suuresti. Eteen tuli tapauksia, joissa ohjeita ei mitenkään haluttu itse sovittaa omaan toimintaan, vaan tivattiin ylimmältä johdolta hyvin yksityiskohtaisia ja tarkkoja toimintatapoja päivittäiseen työskentelyyn”. Myös johtaminen ja päätöksenteko -teeman yhdessä avoimessa vastauksessa kiinnitettiin huomiota päätöksentekoon: ”Rajanveto häiriötilanteiden johtosäännön käytön ja normaalin päätöksenteon välillä kaipaa huomiota”.

100 % vastaajista koki, että asiantuntijoita hyödynnetään päätöksenteon valmistelussa. Päätöksenteon koettiin olevan riittävän osallistavaa, tätä mieltä oli 89 % vastaajista, kun 11 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä. 100 % vastaajista piti päätöksentekoa ripeänä. 88 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että päätöksenteko oli johdonmukaista. 12 % ei ollut samaa tai eri mieltä. Vastaajista 78 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että häiriötilanteen hallinnassa tarvittavia resursseja koordinoitiin ja mobilisoitiin tehokkaasti. 22 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä. Normaaliajan toimintaa tehostettiin onnistuneesti 72 %:n mielestä ja 28 % ei ollut samaa tai eri mieltä. 50 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että sidosryhmiä osallistettiin häiriötilanteiden hallintaan. Loput 50 % eivät olleet samaa tai eri mieltä.



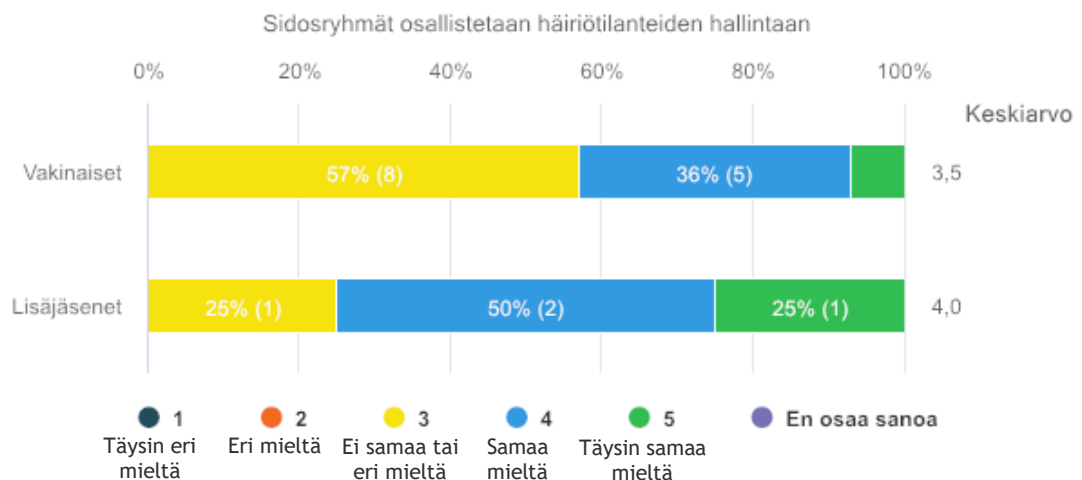
Kuvio 6: Teeman Johtaminen ja päätöksenteko kaikkien vastausten jakautuminen väittämittäin

Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna tulokset ovat hyvin samankaltaiset. Kummankin ryhmän vastausten jakaumat muistuttavat toisiaan. Huomioitavia eroja löytyy kahdesta kysymyksestä. Kuvioista 7 käy ilmi, että vakinaisista jäsenistä 64 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että päätöksenteon vastuut ovat selkeät. Vastaava luku lisäjäsentien ryhmässä oli 50 %. Lisäjäsentistä 50 % ei ollut väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Vakinaisten ryhmässä vastaava luku oli 22 % ja lisäksi 11 % vakinaisista jäsenistä oli väittämän kanssa eri mieltä.



Kuvio 7: Päätöksenteon vastuut ovat selkeät, vastaajaryhmittäin eritelty vastaajajakaumat

Toinen mainittava väittäjä koski sidosryhmien osallistamista häiriötilanteiden hallintaan. Kuvion 8 mukaisesti vakinaisista jäsenistä väitteen kanssa samaa tai täysin samaa mieltä oli 41 %. Lisäjäsentien vastaava luku oli 75 %. Lisäjäsentistä 25 % ei ollut samaa tai eri mieltä, kun vakinaisista jäsenistä 57 % ei ollut samaa tai eri mieltä.



Kuvio 8: Sidosryhmät osallistetaan häiriötilanteiden hallintaan, vastaajaryhmittäin eritelty vastaajajakaumat

### 6.1.3 Tilannekuva

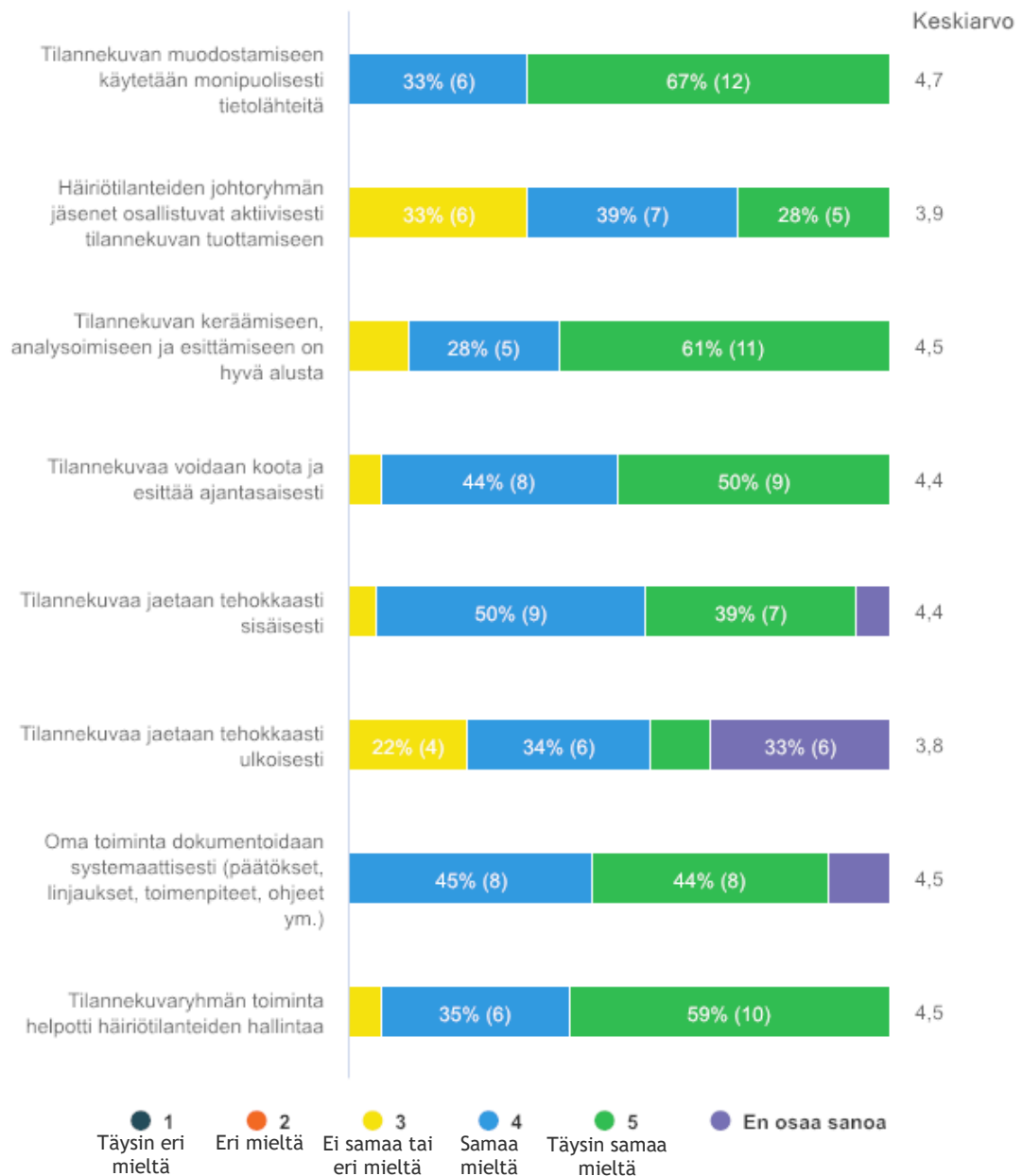
Tilannekuvaa käsitteleviä väittämiä oli kahdeksan. Jokainen väittäjä sai vastaajilta mediaaniksi vähintään 4, eli samaa tai täysin samaa mieltä. Yleisarvosanaksi vastaajat antoivat tilannekuvaa koskien 4,3. Jonkin verran hajontaakin kuitenkin esiintyi, sillä kahden kysymyksen kohdalla vähintään neljä vastaajista ei ollut väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut yhdenkään väittämän kanssa eri mieltä. Kaikkien teeman ”Tilannekuva” -väittämien vastausten jakaumat on esitetty kuviossa 9.

100 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että tilannekuvan muodostamiseen käytetään monipuolisesti tietolähteitä. Häiriötilanteiden johtoryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti tilannekuvan tuottamiseen -väite jakoi vastaajia siten, että 28 % oli täysin samaa mieltä, 39 % samaa mieltä ja 33 % ei ollut samaa tai eri mieltä. Avoimissa vastauksissa eräs vastaaja oli vastannut näin: ”Tilannekuvan kokoaminen on ollut pitkälti muutamien henkilöiden varassa, joiden toiminta on ollut kiitettävää”.

89 % vastaajista olivat sitä mieltä, että tilannekuvan keräämiseen, analysoimiseen ja esittämiseen on hyvä alusta. Vastaajista kaksi ei ollut väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Myös avoimissa vastauksissa huomioitiin tilannekuva-alusta: ”Tilannekuva DashBoard oli erinomainen juttu tilannekuvan luomisessa. Hyvä kun työtä on jatkettu nyt samalla pohjalla vaikutusten arviointiin”.

Tilannekuvaa voidaan koota ja esittää ajantasaisesti -väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä oli 94 % vastaajista. Yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä. 89 % vastaajista oli sitä mieltä, että tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti sisäisesti. Yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä ja yksi vastaajista ei osannut sanoa. Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti ulkoisesti -väittäjä jakoi vastaajia siten, että 11 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 33 % samaa mieltä ja 22 % ei ollut samaa tai eri mieltä. 33 % ei osannut sanoa.

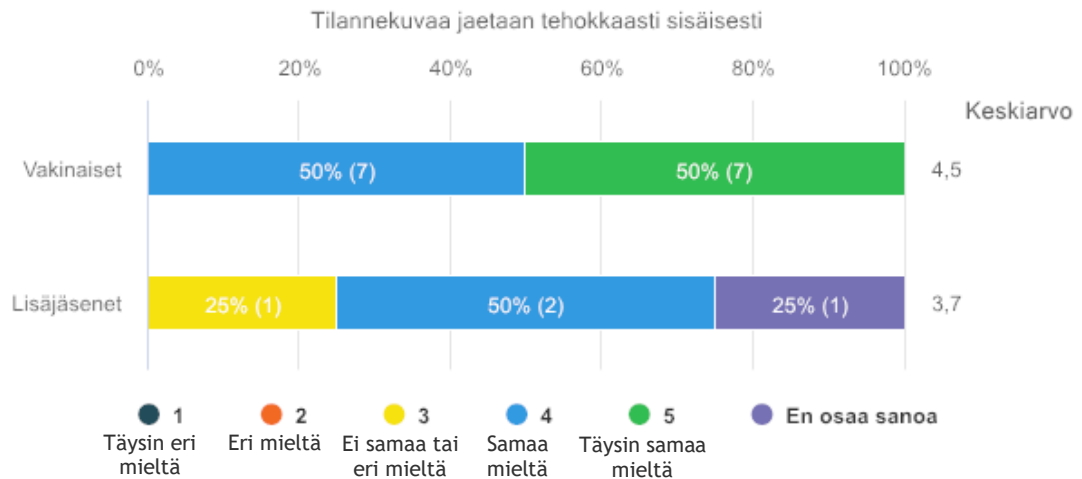
88 % vastaajista oli sitä mieltä, että oma toiminta dokumentoidaan systemaattisesti, kun 11 % ei osannut sanoa. Tilannekuvaryhmän toiminta helpotti häiriötilanteiden hallintaa 94 %:n mielestä, yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä. Avoimissa vastauksissa tilannekuvaryhmän toimintaa kommentoitiin näin: ”Tilannekuvaryhmä tekee erinomaista työtä tilanneymmärryksen kokoamisessa ja tilannekuvan jakamisessa sekä uusien välineiden/työtapojen kehittämisessä, joka parantaa myös toimintaa normaaliolojen häiriötilanteiden aikana”.



Kuvio 9: Teeman Tilannekuva kaikkien vastausten jakautuminen väittämittäin

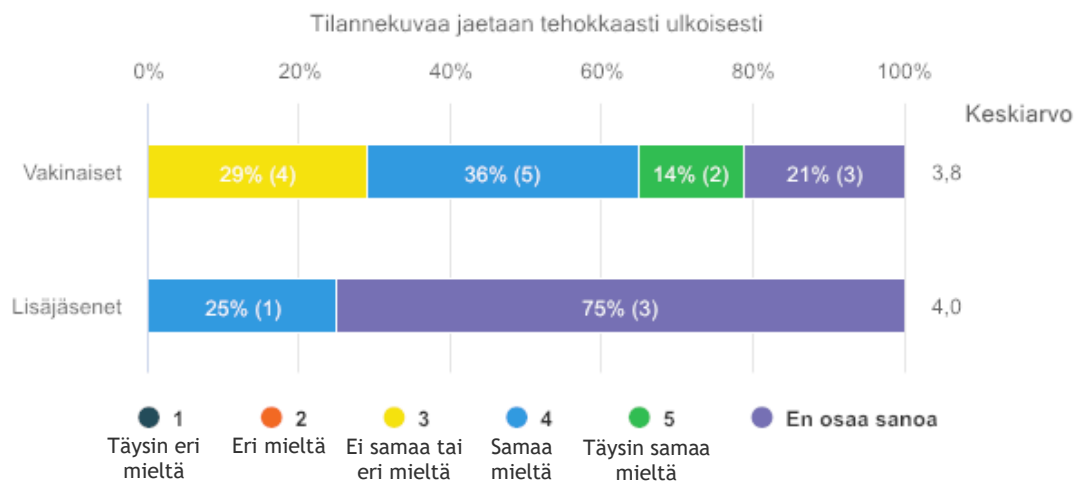
Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna tulokset ovat keskenään hyvin saman kaltaisia. Tilannekuvan jakamiseen liittyvät väittämät olivat ainoat, joista vastaajaryhmien väliltä löytyy mainittavaa eroa. Kun vakinaisista jäsenistä kaikki olivat sitä mieltä, että tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti sisäisesti, niin lisäjäsenistä tätä mieltä oli puolet vastaajista. Lisäjäsenistä yksi ei ollut samaa tai eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Tämän väittämän vastaajaryhmittäin erotellut vastausjakaumat on esitetty kuviossa 10.





Kuvio 10: Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti sisäisesti, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

Kuviosta 11 käy ilmi, että Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti ulkoisesti -väittämä jakoi molempia vastaajaryhmiä. Vakinaisista jäsenistä 14 % oli täysin samaa mieltä, 36 % samaa mieltä ja 29 % ei ollut samaa tai eri mieltä. 21 % ei osannut sanoa. Lisäjäsenistä yksi oli väittämän kanssa samaa mieltä, kun kolme vastaajaa ei osannut sanoa.



Kuvio 11: Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti ulkoisesti, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

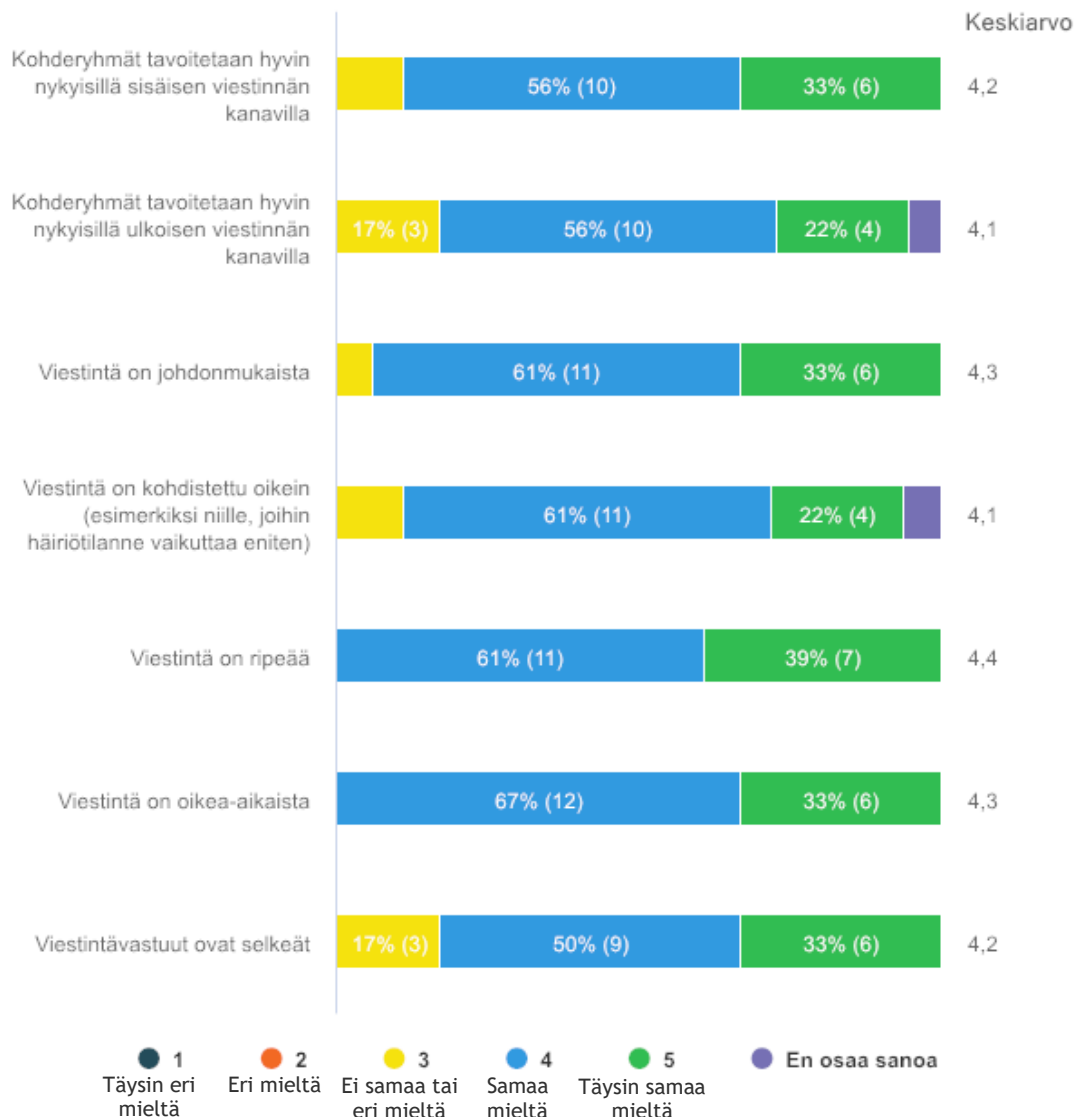
#### 6.1.4 Viestintä

Viestintä-teema käsitti seitsemän väittämää. Kaikkien väittämien vastausten mediaani oli 4, eli vastaajat olivat väittämien kanssa vähintään samaa mieltä. Kahdessa väittämässä kaikki vastaajat olivat samaa tai täysin samaa mieltä. Vastaajat eivät olleet eri mieltä väittämän

kanssa kertaakaan. Jonkin verran hajontaa esiintyi sen suhteen moniko vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. En osaa sanoa -vastauksia esiintyi yksittäisiltä vastaajilta kahdessa kysymyksessä. Avoimissa vastauksissa pääsääntöisesti keuhuttiin onnistunutta viestintää ja alleviivattiin viestinnän haastavuutta. Yleisarvosanaksi vastaajat antoivat häiriötilanteiden aikaiselle viestinnälle 4,4. Koko vastaajajoukon vastausten jakaumat on esitetty kuviossa 12.

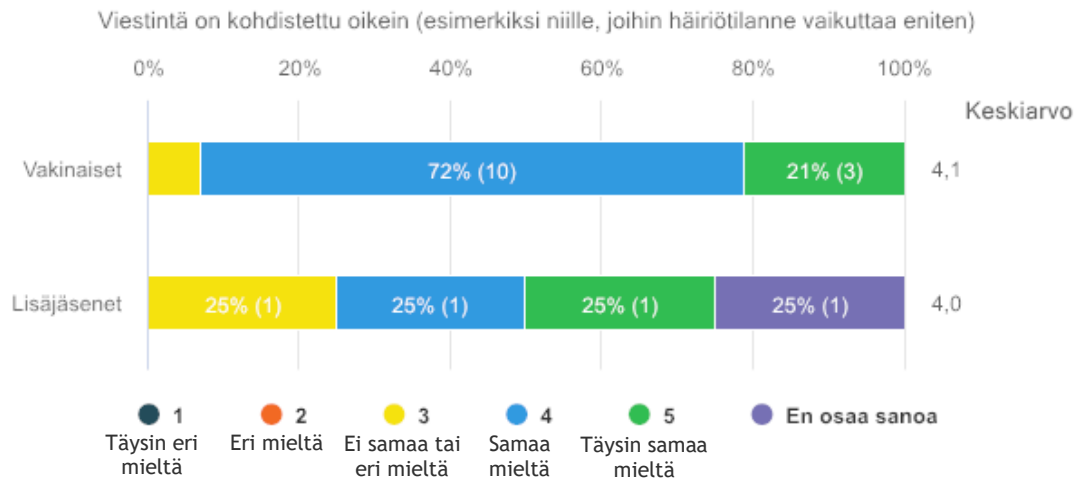
Kohderyhmät tavoitetaan hyvin nykyisillä sisäisen viestinnän kanavilla -väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä oli 89 %. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa tai eri mieltä. Vastaajista 78 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että kohderyhmät tavoitetaan hyvin nykyisillä ulkoisen viestinnän kanavilla. 17 % ei ollut väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa.

94 % vastaajista piti viestintää johdonmukaisena ja yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä. Vastaajista 83 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että viestintä on kohdistettu oikein. 11 % ei ollut samaa tai eri mieltä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa. Avoimissa vastauksissa todettiin seuraavaa: ”Kriisiviestintä hyvää, arvoviestejä voisi olla enemmän”. Kaikki vastaajat olivat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että viestintä on ripeää. Samoin kaikkien vastaajien mielestä viestintä on oikea-aikaista. 83 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että viestintävastuut ovat selkeät. 17 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä.



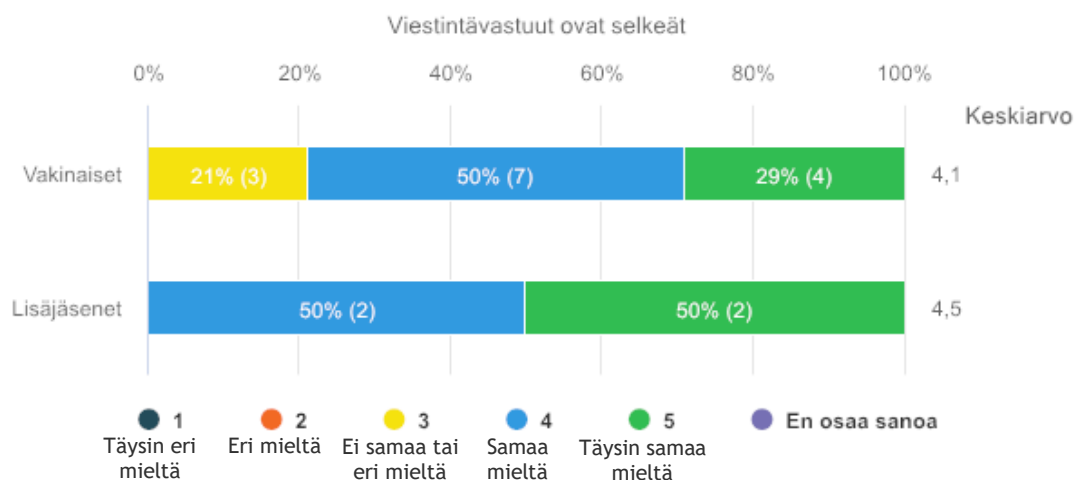
Kuvio 12: Teeman Viestintä kaikkien vastausten jakautuminen kysymyksittäin

Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna erot tuloksissa ovat jälleen marginaalisia. Huomionarvoista on se, että lisäjäsenet olivat suhteellisesti vielä vakinaisiakin jäseniä tyytyväisempiä viestintään. Lisäjäsenten vastaukset erosivat vakinaisten jäsenten vastauksista eniten väittämässä, joka koski viestinnän kohdentumista oikein. Kuvioista 13 käy ilmi, että vakinaisista jäsenistä 93 % oli väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä ja yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä. Sen sijaan lisäjäsenistä neljännes oli väittämän kanssa samaa mieltä, neljännes täysin samaa mieltä, neljännes ei ollut samaa tai eri mieltä ja neljännes ei osannut sanoa. Tämä oli ainoa viestintää koskeva väittämä, jossa lisäjäsenistä joku oli väittämän kanssa eri mieltä.



Kuvio 13: Viestintä on kohdistettu oikein, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

Lisäjäsenistä kaikki olivat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että viestintävastuut ovat selkeät. Vakinaisista jäsenistäkin 79 % oli tätä mieltä, mutta kolme ei ollut samaa tai eri mieltä. Jakaumat on esitetty kuviossa 14.



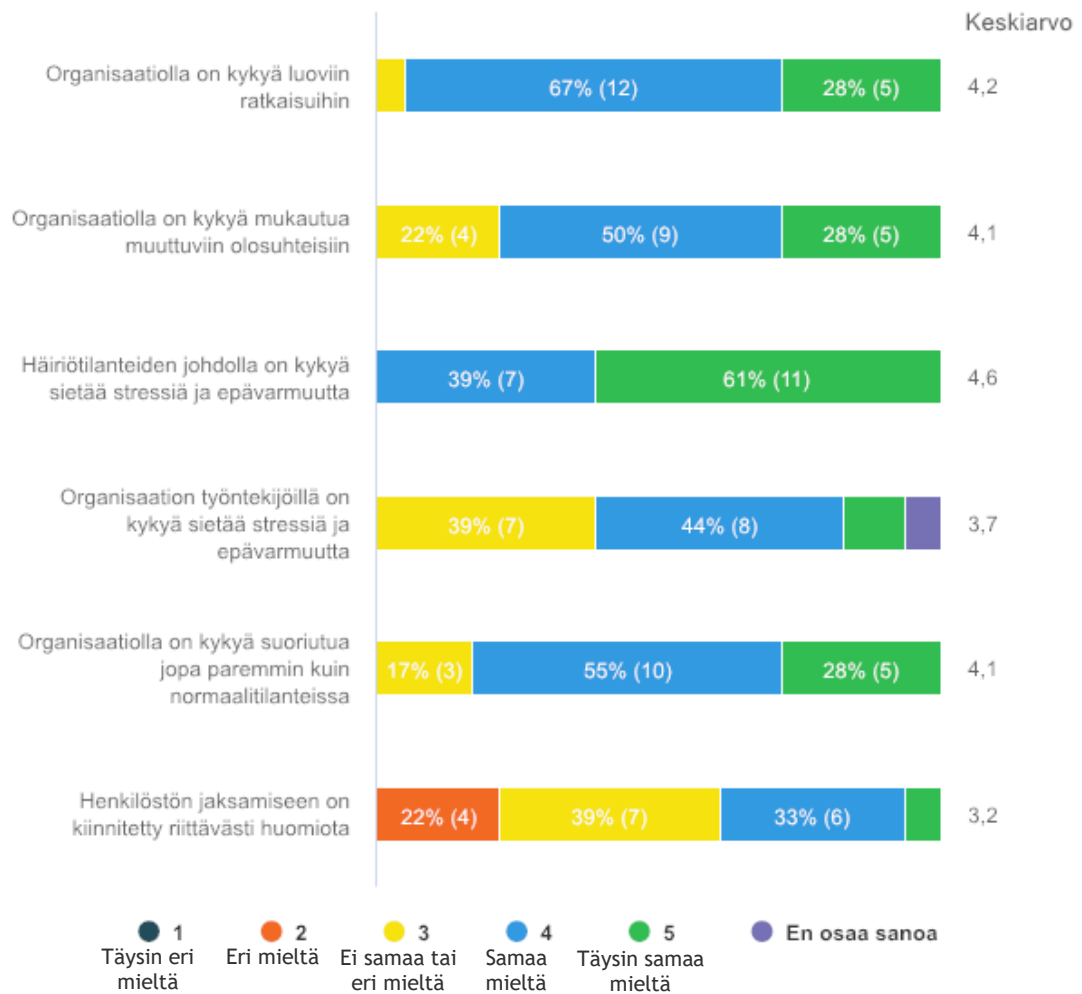
Kuvio 14: Viestintävastuut ovat selkeät, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

### 6.1.5 Resilienssi

Resilienssi-teema sisälsi kuusi kysymystä. Neljän väittämän vastausten mediaaniksi tuli 4, eli vähintään samaa mieltä, yhden väittämän mediaaniksi tuli 5, eli täysin samaa mieltä ja yhden väittämän mediaaniksi 3, eli ei samaa tai eri mieltä. Väittämät sisälsivät jonkin verran hajontaa. Yleisarvosanaksi vastaajat antoivat resilienssille organisaatiotasolla 4,1.

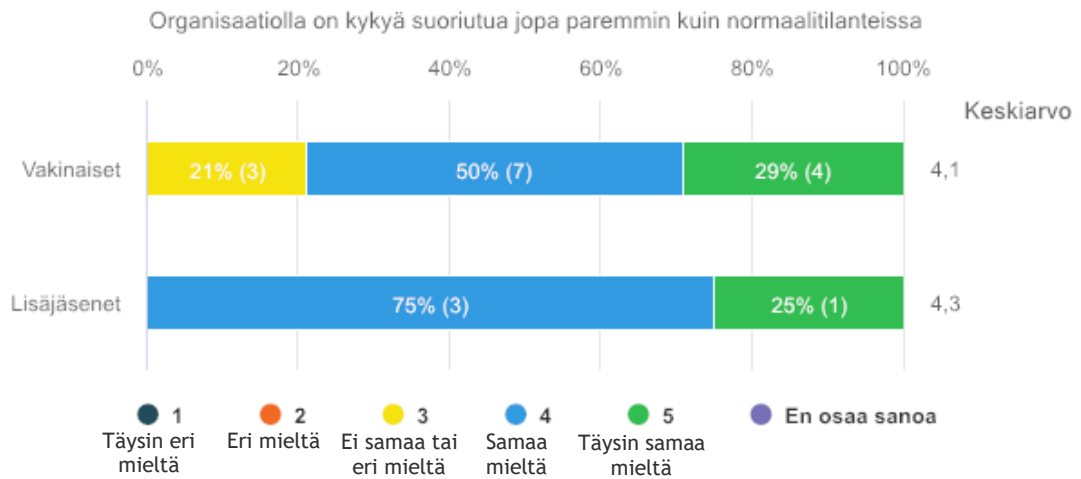
Resilienssi-teeman väittämien vastausjakaumat on esitetty kuviossa 15. Vastaajista 95 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiolla on kykyä luoviin ratkaisuihin. Yksi vastaaja ei ollut samaa tai eri mieltä. 78 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiolla on kykyä mukautua muuttuviin olosuhteisiin. 22 % ei ollut samaa tai eri mieltä. Häiriötilanteiden johdolla on kykyä sietää stressiä ja epävarmuutta kaikkien vastaajien mielestä. Väittämän kanssa samaa mieltä oli 39 % ja täysin samaa mieltä 61 %. Avoimissa vastauksissa todettiin, että ”Johto- ja asiantuntijatasolla suorituskyky on pysynyt erinomaisella tasolla”.

Vastaajista 55 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaation työntekijöillä on kykyä sietää stressiä ja epävarmuutta. 39 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa. Avoimissa vastauksissa myös todettiin, että ”Kriisivaihe kokonaisuudessaan oli vielä sen verran matala ja lyhytkestoinen, että organisaation venymiskykyä ei vielä äärimmilleen testattu”. 83 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiolla oli kykyä suoriutua jopa paremmin kuin normaalitilanteissa. 17 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä. Henkilöstön jaksamiseen on kiinnitetty riittävästi huomiota -väittäjä jakoi vastaajia. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli yksi vastaaja. 33 % vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa. 39 % ei ollut samaa tai eri mieltä ja 22 % oli eri mieltä.



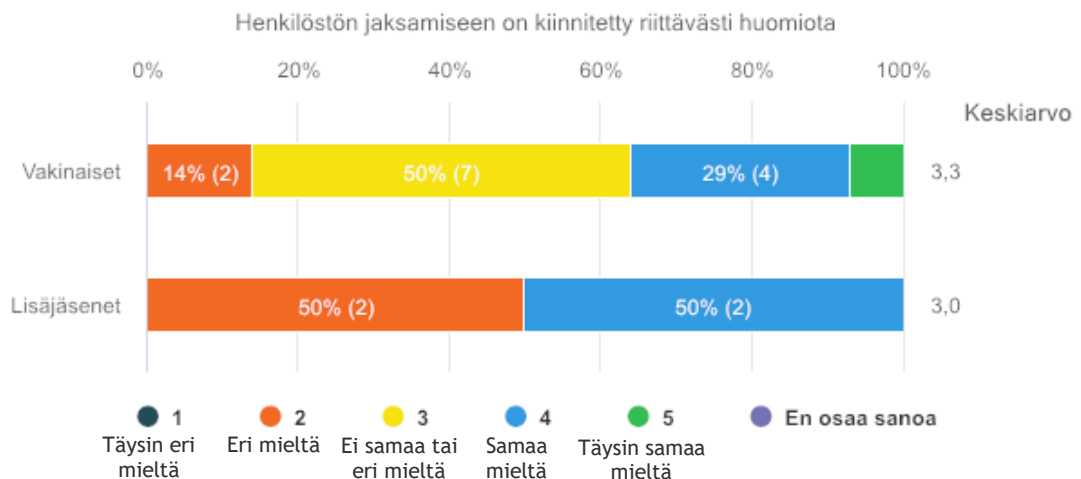
Kuvio 15: Teeman Resilienssi kaikkien vastausten jakautuminen kysymyksittäin

Vastaajaryhmien välillä tuloksissa ei ollut suurta eroa. Huomioitavia eroja oli kahdessa väittämässä. Kuvion 16 mukaisesti 21 % vakinaisista ei ollut samaa tai eri mieltä siitä, että organisaatiolla on kykyä suoriutua jopa paremmin kuin normaalitilanteissa. Lisäjäsenten ryhmässä kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa joko samaa tai täysin samaa mieltä.



Kuvio 16: Organisaatiolla on kykyä suoriutua jopa paremmin kuin normaalitilanteessa, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

Vastaavasti henkilöstön jaksamiseen on kiinnitetty riittävästi huomiota -väittämä jakoi lisäjäsenien ryhmää siten, että kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa samaa mieltä ja kaksi eri mieltä. Vakinaistenkin jäsenten ryhmässä väittämä jakoi mielipiteitä, muttei yhtä paljon. Vakinaisista 36 % oli väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä ja 14 % eri mieltä. 50 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Jakaumat on esitetty kuviossa 17.



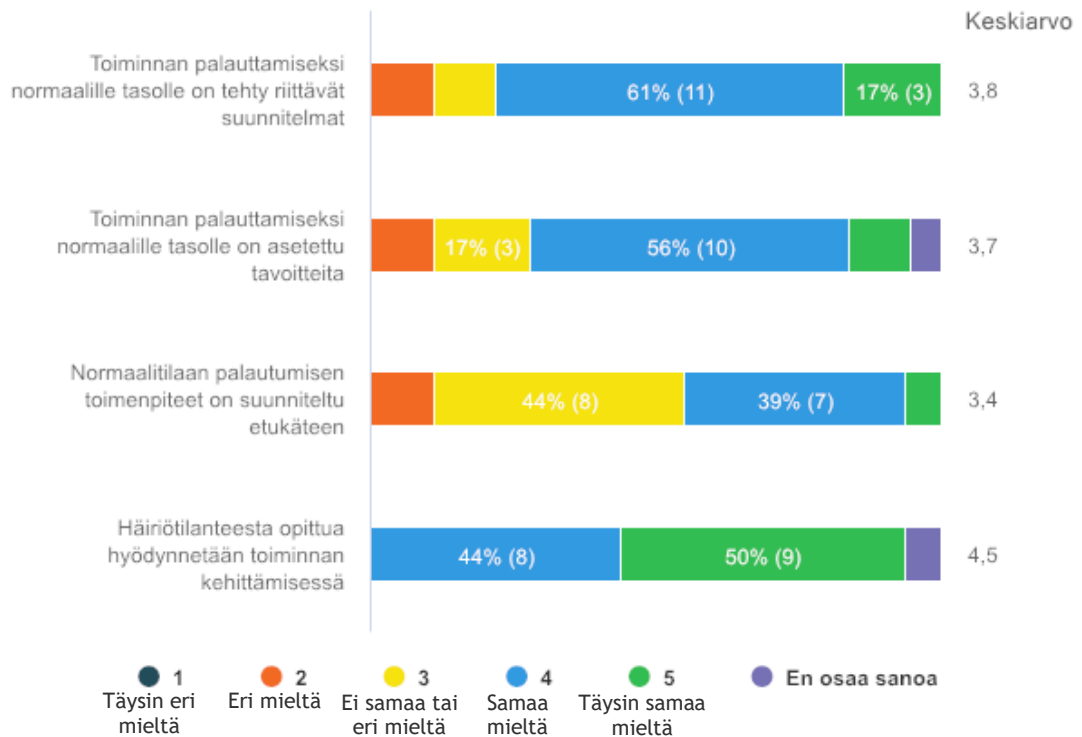
Kuvio 17: Henkilöstön jaksamiseen on kiinnitetty riittävästi huomiota, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

#### 6.1.6 Palautuminen

Teemassa esitettiin neljä väittämää. Vaikka vastauksissa ilmeni hajontaa, vastausten mediaanit olivat silti hyvällä tasolla. Yhden väittämän mediaani oli 5, eli täysin samaa mieltä,

kahden 4, eli samaa mieltä ja yhden 3, eli ei samaa tai eri mieltä. Vastajat antoivat Tampereen kaupungin häiriötilanteesta palautumiselle yleisarvosanaksi 3,8.

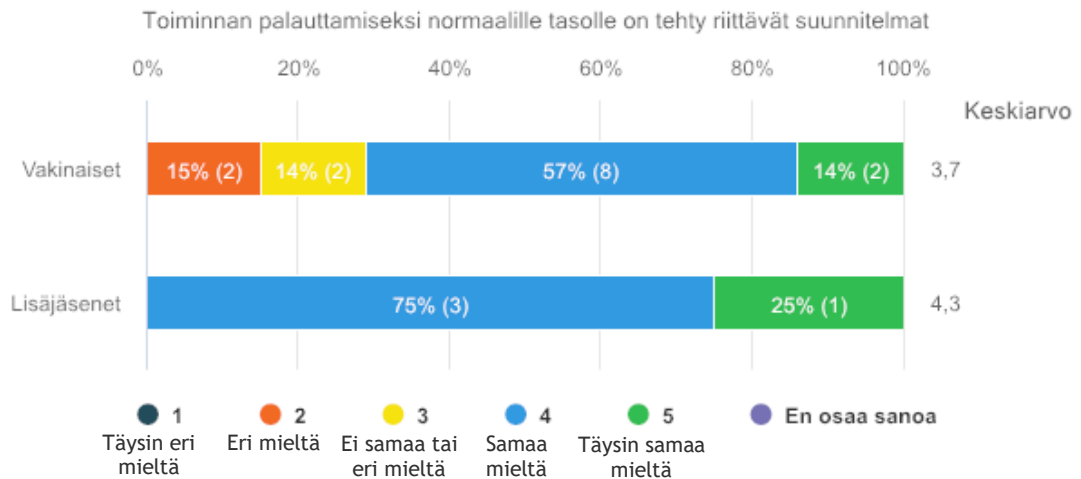
78 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on tehty riittävät suunnitelmat. 11 % ei ollut samaa tai eri mieltä ja 11 % oli eri mieltä. 67 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on asetettu tavoitteita. 17 % ei ollut samaa tai eri mieltä. 11 % oli väittämän kanssa eri mieltä ja 5 % ei osannut sanoa. Normaalitilaan palautumisen toimenpiteet on suunniteltu etukäteen -väittämän kanssa oli samaa tai täysin samaa mieltä 45 % vastaajista. 44 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä väittämän kanssa ja 11 % eri mieltä. 94 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että häiriötilanteesta opittua hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. Teeman kaikkien väittämien vastausjakaumat on esitetty kuviossa 18.



Kuvio 18: Teeman Palautuminen kaikkien vastausten jakautuminen kysymyksittäin

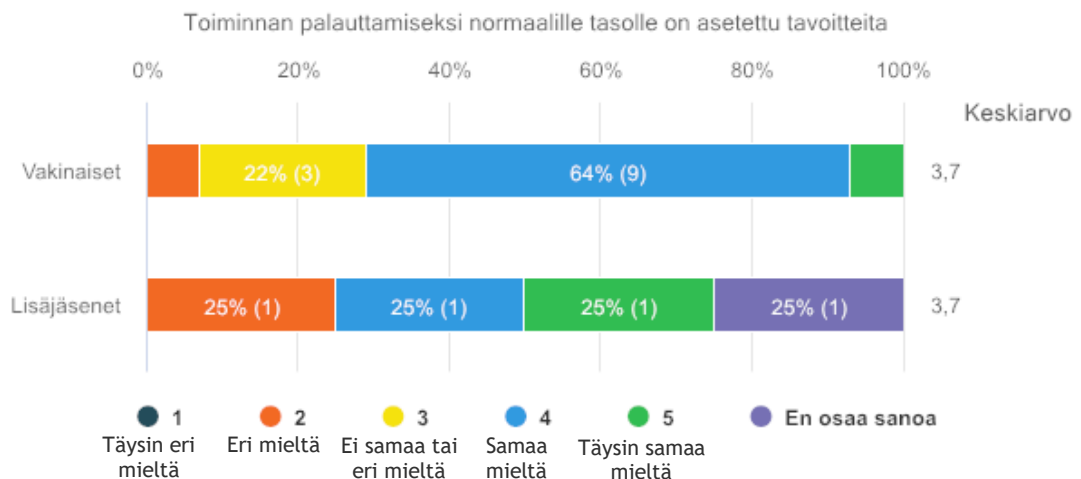
Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna vastauksissa esiintyy pieniä eroja. Kuvion 19 mukaisesti vakinaisista jäsenistä 71 % oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on tehty riittävät suunnitelmat. Lisäjäsenistä kaikki olivat väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä.





Kuvio 19: Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on tehty riittävät suunnitelmat, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on asetettu tavoitteita -väittämä jakoi molempia vastaajaryhmiä. Lisäjäsenistä yksi oli väittämän kanssa eri mieltä, yksi samaa mieltä, yksi täysin samaa mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Vakinaisissa jäsenissä yksi oli eri mieltä, kolme ei ollut samaa tai eri mieltä ja loput, eli 71 %, olivat samaa tai täysin samaa mieltä. Vastausten jakautuminen vastaajaryhmissä on esitetty kuviossa 20.

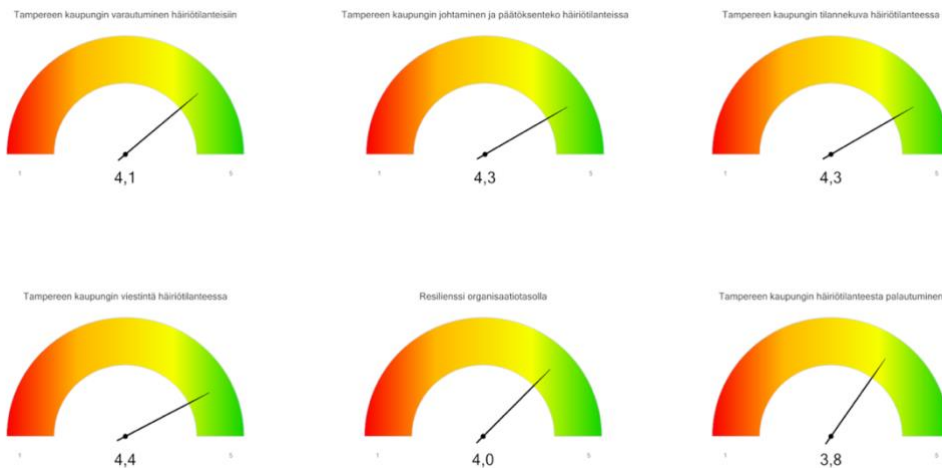


Kuvio 20: Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on asetettu tavoitteita, vastaajaryhmittäin eritellyt vastausjakaumat

#### 6.1.7 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kyselyn kuudesta teemasta viisi sai vastaajien arvioimana arvosanaksi vähintään 4, eli kiitettävä. Häiriötilanteesta palautumisen teema sai arvosanaksi 3,8. Keskiarvot on esitetty

kuvion XX mittarikuvaajassa. Parhaimman yleisarvosanan, 4,4, sai teema viestintä häiriötilanteessa. Tampereen kaupungin johtaminen ja päätöksenteko häiriötilanteessa sai lähes yhtä hyvän arvosanan, 4,3. Myös kaupungin tilannekuva sai arvosanaksi 4,3. Varautuminen sai arvosanaksi 4,1 ja resilienssi organisaatiotasolla 4,0.



Kuvio 21: Vastaajien antamien yleisarvosanojen keskiarvot teemoittain

Seuraavaksi kokoon teemoittain parhaat ja heikoimmat mediaaniarvot omaavat väittämät. Varautuminen-teeman parhaan mediaaniarvon, 4,5, saavutti väittämä ”Kaupungin toimintaan kohdistuvia uhkia tunnustetaan monipuolisesti”. Heikoin mediaaniarvo oli 3 ja sen sai kolme väittämää: ”Häiriötilanteita varten on harjoiteltu riittävästi”, ”Häiriötilanteissa toimimiseen on tarjottu riittävästi koulutusta” ja ”Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on huomioitu riittävästi myös ulkoistussopimuksissa”, joista viimeinen väittämä keräsi myös eniten ”En osaa sanoa” -vastauksia ja ”Eri mieltä” -vastauksia.

Johtaminen ja päätöksenteko -teeman paras mediaaniarvo oli 5. Sen sai kolme väittämää: ”Häiriötilanteiden johtoryhmän puheenjohtaja ottaa aktiivisesti vastuuta”, ”Häiriötilanteiden johtoryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon” ja ”Päätöksenteko on ripeää”. Heikoin mediaani, 3,5, oli väittämällä ”Sidosryhmät osallistetaan häiriötilanteiden hallintaan”. Väittämän ”Päätöksenteon vastuut ovat selkeät” vastausten mediaani oli 4, eli samaa mieltä. Väittämä ansainnee kuitenkin jatkotarkastelua, sillä 28 % vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä ja 11 % vastaajista oli eri mieltä. Väittämällä oli heikoimmin menestyneen väittämän jälkeen seuraavaksi eniten ei samaa tai eri mieltä- ja eri mieltä -vastauksia. Lisäksi avoimissa vastauksissa esitetyt huomiot ”Rajanveto häiriötilanteiden johtosäännön käytön ja normaalin päätöksenteon välillä kaipaa huomiota” tukee ajatusta siitä, etteivät päätöksenteon vastuut välttämättä ole täysin selkeitä.

Tilannekuva-teeman paras mediaani oli 5 ja sen sai kolme väittämää: ”Tilannekuvan muodostamiseen käytetään monipuolisesti tietolähteitä”, ”Tilannekuvan keräämiseen, analysoimiseen ja esittämiseen on hyvä alusta” ja ”Tilannekuvaryhmän toiminta helpotti häiriötilanteiden hallintaa”. Teeman heikoin mediaani oli 4. Sen sai niin ikään kolme väittämää: ”Häiriötilanteiden johtoryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti tilannekuvan”, ”Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti sisäisesti” ja ”Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti ulkoisesti”.

Viestintä-teeman osalta mediaanien vertailu ei ole mielekästä sillä jokaisen väittämän mediaaniksi muodostui 4. Jos tarkastellaan vastausten väittämien jakautumista, niin menestynein väittämä oli ”Viestintä on ripeää”, jonka kanssa oli täysin samaa mieltä 39 % vastaajista. Saman väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä oli 100 % vastaajista, kuten myös väittämän ”Viestintä on oikea-aikaista”. Kahdessa väittämässä vastaajat valitsivat muita väittämiä useammin kohdan ”Ei samaa tai eri mieltä”. Nämä väittämät olivat ”Kohderyhmät tavoitetaan hyvin nykyisillä ulkoisen viestinnän kanavilla” ja ”Viestintävastuut ovat selkeät”, joista molemmissa ei samaa tai eri mieltä vastanneiden osuus oli 17 %.

Teeman resilienssi paras mediaani oli 5 ja sen ansaitsi väittämä ”Häiriötilanteiden johdolla on kykyä sietää stressiä ja epävarmuutta”. Heikoin mediaani, 3, oli väittämällä ”Henkilöstön jaksamiseen on kiinnitetty riittävästi huomiota”. Saman väittämän kanssa oli eri mieltä 22 % vastaajista ja se oli teeman ainoa väittämä, jonka kanssa vastaajat ylipäätään olivat eri mieltä.

Palautuminen-teeman parhaan mediaanin, 5, saavutti väittämä ”Häiriötilanteesta opittua hyödynnetään toiminnan kehittämisessä”. Väittämä ”Normaalitilaan palautumisen toimenpiteet on suunniteltu etukäteen” saavutti heikoimman mediaanin, 3. Tässä teemassa vastausten jakautuminen kaikille vastausvaihtoehdoille välillä eri mieltä - täysin samaa oli kaikista tasaisinta ja näkyvintä.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Kehitystarpeet, kehitysehdotukset ja tulosten sovellettavuus

Valitsin kehityskohteet sellaisten kyselyn väittämien joukosta, joiden vastausten mediaani jäi alle neljän. Mikäli mediaani oli vähintään neljä, mutta vastausten keskiarvo alle 3,5, valitsin väittämän mukaan kehityskohteisiin. Lisäksi valitsin väittämän mukaan kehityskohteisiin, vaikka sen mediaani olisi ollut vähintään neljä ja keskiarvo vähintään 3,5, jos sen teemaa käsiteltiin kriittisesti avoimissa vastauksissa tai vastaajista vähintään kaksi oli väittämän kanssa eri mieltä. Näillä rajauksilla kehityskohteiksi valikoitui taulukossa 1 esitetyt väittämät. Lisäksi häiriötilanteiden aikaisen kaupungin johtoryhmän kokouksessa, jossa esittelin kyselyn

tuloksia, ilmeni keskustelun aikana lukuisia huomioita, joita kannattaa hyödyntää Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnan kehittämässä.

Teema	Väittäjä	Mediaani	Keskiarvo	Kriittinen maininta avoimissa vastauksissa	Vähintään kaksi eri mieltä - vastausta
Varautuminen	Häiriötilanteita varten on harjoiteltu riittävästi	3	3,3		
Varautuminen	Häiriötilanteissa toimimiseen on tarjottu riittävästi koulutusta	3	3,3		
Varautuminen	Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on huomioitu riittävästi myös ulkoistussopimuksissa	3	3,2		
Johtaminen ja päätöksenteko	Päätöksenteon vastuut ovat selkeät	4	3,8	x	X
Johtaminen ja päätöksenteko	Sidosryhmät osallistetaan häiriötilanteiden hallintaan	3,5	3,6		
Resilienssi	Henkilöstön jaksamiseen on kiinnitetty riittävästi huomiota	3	3,2		
Palautuminen	Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on tehty riittävät suunnitelmat	4	3,8	x	X
Palautuminen	Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on asetettu tavoitteita	4	3,7		X
Palautuminen	Normaalitilaan palautumisen toimenpiteet on suunniteltu etukäteen	4	3,4	x	X

Taulukko 1: Kehityskohteiden valinta aineistosta

Teemasta varautuminen nousi esiin kolme väittämää, joiden kehittämistarpeita tulisi tarkastella. Tulkintani mukaan vastaajien mielestä häiriötilanteita varten pitäisi harjoitella enemmän. Myös tulosten esittelytilaisuudessa käyty keskustelu poikkeustilanteisiin valmistavasta koulutuksesta ja harjoittelusta vahvisti tätä tulkintaa (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020). Tällä hetkellä häiriötilanteiden aikainen kaupungin johtoryhmä harjoittelee kerran vuodessa. Yksinkertainen kehittämiskeino olisi lisätä harjoittelukertoja.

Käytännössä tämä vaatii vähintään ajallista budjetointia niin harjoituksen valmistelun kuin sen läpiviemisen ja raportoinnin osalta. Realistisesti vuoteen saataisiin mahtumaan toinen harjoittelukerta. Kullekin harjoitukselle voisi määrittää eri valmistelijat, jolloin harjoituksen valmistelu ei kuormittaisi aina samaa tahoa. Mikäli kaksi täysimääräistä harjoitusta vaikuttaa liian kuormittavalta, voidaan toinen harjoitus toteuttaa esimerkiksi niin kutsuttuna työpöytäharjoituksena.

Taulukossa 1 esitetyn toisen kehittämistä vaativan väittämän pohjalta tulkitsem, että vastaajat toivoisivat lisää koulutusta häiriötilanteissa toimimiseen. Tulkitsem vahvasti jälleen johtoryhmän keskustelu aiheesta (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020). Jälleen kyselyn esiin tuomaan tarpeeseen on olemassa näennäisesti helppo ratkaisu - lisätään koulutusta. Koulutuksenkin suhteen tulee kuitenkin huomioida tarvittavat aikaresurssit sekä koulutuksista mahdollisesti aiheutuvat kulut. Ehdotankin, että häiriötilanteiden aikaisen kaupungin johtoryhmälle tehdään osaamiskartoitus, josta selviäisi kunkin jäsenen käymät häiriötilanteiden hallintaan liittyvät koulutukset sekä mahdolliset toiveet koulutusten suhteen. Listaa ylläpidettäisiin siten, että siitä voisi tarkistaa vuosittain mahdolliset koulutusten uusimistarpeet, mikäli jonkin jäsenen edellisestä koulutuksesta alkaisi olla jo useampi vuosi aikaa. Soveltuvaa koulutuskokonaisuutta suunniteltaessa hyviä yhteistyökumppaneita olisivat esimerkiksi Pelastusopisto, Kuntaliitto ja Maanpuolustuskurssi. Myös suurten kaupunkien välinen dialogi aiheesta hyödyttää kaikkia, kuten tulosten esittelytilaisuuden keskustelussakin todettiin (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020).

Kolmannesta väittämästä tekemäni tulkinta on, että varautumista koskevaa sopimusosaamista olisi syytä vielä kehittää. Tulosten esittelytilaisuudessa (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020) virinnyt keskustelu tukee tulkintaani. Yhtiöittäminen ja ulkoistaminen todettiin olevan tunnistettuja haasteita varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan kannalta. Samalla keskusteltiin toimimisesta koko konsernina. Erityisesti häiriötilanteissa, joissa perusinfrastruktuuri ei toimi normaalisti, korostuu koko kaupunkikonsernin sujuva yhteistoiminta (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020). Tässäkin ehdotan benchmarkingia hyvistä käytännöistä muissa isoissa kunnissa tai konserneissa. Aine ym. (2011, 99) esittävät, että sopimuksissa alihankkijat ja muut palveluntuottajat veloitettaisiin omien valmiussuunnitelmien sekä esimerkiksi henkilöstö- ja kalustovarausten tekemiseen. Mielestäni tässä on myös huomioitava se mitä toimijoilta veloitetaan normaaliajan häiriötilanteissa ja vielä erikseen valtioneuvoston toteamissa poikkeusoloissa. Sopimuksia laadittaessa tai uusittaessa apuna voisi käyttää esimerkiksi Huoltovarmuuskeskuksen (2009) SOPIVA-suosituksia mallilausekkeineen, jotka auttavat muotoilemaan sopimukset niin, että jatkuvuudenhallinta tulee niissä huomioiduksi.

Johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä, kehittämistä vaativia väittämiä ilmeni kaksi kappaletta. Kyselyssä päätöksenteon vastuut koettiin pääasiassa selkeiksi, mutta avoimissa vastauksissa ja tulosten esittelytilaisuudessa (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020) esitettyjen

huomioiden perusteella häiriötilanteiden johtosääntö ei ole riittävän selkeä esimerkiksi lautakuntatasolla. Kehitysehdotukseni on johtoryhmän ideoinnin mukaisesti, että johtosääntö muotoillaan yksityiskohtaisemmaksi ja kattavammaksi, niin että siitä ilmenee tarvittavat asiat yksiselitteisemmin.

Kyselyn tulosten julkaisutilaisuudessa esitettiin hätä- tai kiiretilanteiden päätöksentekoprosessin kuvauksen lisäämistä johtosääntöön. Samalla keskustelijat totesivat, että johtosääntöä pitäisi päivittää myös siten, että siinä huomioitaisiin esimerkiksi sähköisen kokoustamisen mahdollisuus. Keskustelussa kaivattiin myös terävyyttä siihen, miten häiriötilanteiden aikaisen johtosäännön käytön loputtua päätöksenteko tapahtuu, kun kyseessä on pitkäkestoinen häiriötilanne (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020). Edellä mainittu lienee syytä lisätä johtosääntöön. Mielestäni häiriötilanneharjoitusten aikana olisi myös hyvä kerrata eri päätöksentekoelimien kanssa häiriötilanteiden johtosäännön käytännön vaikutukset niiden toimintaan. Johtoryhmässä oltiin joka tapauksessa sitä mieltä, että häiriötilanteiden johtosääntö on ehdottoman hyödyllinen ja tärkeä (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020). Keskustelijat totesivat, että häiriötilanteiden aikaisen johtoryhmän työskentely kehittyi, tiivistyi ja kohdentui paremmin tilanteen jatkuessa.

Kyselyn perusteella sidosryhmiä voisi osallistaa vielä aktiivisemmin häiriötilanteiden hallintaan. Tilanne tunnustetaan myös kirjallisuudessa. Kivelän (2016, 106, 107) mukaan esimerkiksi vapaaehtoistoimijoiden – jotka ovat varteenotettava voimavara häiriötilanteiden hallinnassa – aikaansaamia mahdollisuuksia ei joko tunnusteta tai hyödynnetä riittävästi kuntasektorilla. Tulosten esittelytilaisuudessa kiinnitettiin erinomaisesti huomiota myös siihen, että kyselyssä ei suoraan huomioitu verkostojen hyödyntämistä häiriötilanteiden hallinnassa (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020). Tämä oli tärkeä huomio, sillä kirjallisuudessa verkostojen joustava hyödyntäminen on osa toimivaa häiriötilanteiden hallintaa (esim. Comfort 1999, Harraldin 2006, 265 mukaan). Sidosryhmien tunnistamista ja hyödyntämistä koskevat väittämäni eivät kattaneet tätä näkökulmaa riittävän selkeästi. Keskustelussa (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020) käytettiin esimerkkinä toimialojen käymää vuoropuhelua muiden isojen kaupunkien kollegojen kanssa, jolloin verkostoissa levisivät esimerkiksi hyvät käytänteet. Isojen kaupunkien väliset viikoittaiset Teams-kokoukset vakiintuivat häiriötilanteen jatkuessa.

Sidosryhmien tunnistamista ja hyödyntämistä koskevat väittämäni eivät näytä käsitelleen tutkimusongelmaa tarpeeksi täsmällisesti. Ne eivät esimerkiksi korostaneet riittävästi vapaaehtoisten järjestötoimijoiden roolia häiriötilanteiden hallinnassa. Kivelän (2016, 106-107) tutkimuksessa huomautetaan, että vapaaehtoistoimijat ovat merkittävä häiriötilanteiden hallinnan voimavara, jota ei yleisesti ottaen hyödynnetä riittävästi kunnissa. Kuntien, viranomaisten ja järjestöjen yhteistyötä ei kuitenkaan rakenneta kriisin ollessa käynnissä, vaan se vaatii huolellista resursointia ja valmistelua jo normaalioloissa (Kalliomaa & Kumpula

2020). Kuntaliiton (2020, 27) julkaisussa tärkeiksi sidosryhmiksi tunnustetaan kolmannen sektorin ja muiden kuntien lisäksi myös elinkeinoelämä, jonka kanssa varautumisyhteistyöstä voidaan sopia esimerkiksi ELVAR-toimikunnissa.

Resilienssiin liittyvistä väittämistä vain yksi vaati kehittämistä. Vastaaajien mielestä henkilöstön jaksamiseen voisi kiinnittää enemmän huomiota. Tulosten esittelytilaisuudessa (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020) ongelma ja sen ratkaisu koettiin erityisesti viestinnällisiksi. Vaikka jaksamista tukevia resursseja ei olisikaan mahdollista toimittaa enempää, niin Wootenin ja Jamesin (2008, 368, 370) mukaan johdon rohkaiseva, empaattinen ja huomioiva viestintä saattavat lisätä työntekijöiden luottamusta organisaation kriisijohtajien kykyyn hoitaa tilannetta ja ”heidän asiaansa”. Häiriötilanteen johtoryhmän (2020) mukaan häiriötilanteen aikaista henkilöstöviestintää tulisikin edelleen kehittää tähän suuntaan.

Loput kolme kehittämistä vaativaa väittämää koskivat palautumista. Tulkintani mukaan johtoryhmä koki, että toiminnan palauttaminen normaalille tasolle voitaisiin suunnitella paremmin. Tulkitsen myös, että toiminnan palauttaminen normaalille tasolle voisi olla tavoitteellisempaa. Kyselyn tulosten perusteella tulkitsen myös niin, että korona-kriisin toipumistoimenpiteet eivät vastanneet täysin etukäteen suunniteltuja. Vastausten hajonta juuri näissä väittämässä ei tullut yllätyksenä, sillä näin laajavaikutteisesta ja pitkäkestoisesta tartuntatautilanteesta ei Suomessa ole ollut kokemuksia, jolloin toipumisen suunnittelukin on erittäin haastavaa. Kuntaliiton (2020, 31) oppaan mukaan normaalijärjestelyihin palautumisen kriteerit ja toimenpiteet tulisi kuitenkin jossakin määrin suunnitella ja dokumentoida. Ehdotankin, että toimialueilla määriteltäisiin normaaliin palaamisen kriteerit, tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit. Vaikka ei ole realismia olettaa, että kuntasektorilla kyettäisiin esimerkiksi IT-alan tasoiseen toipumissuunnitteluun kunnan toiminnan monipuolisuudesta johtuen, uskon silti asian kehitysmahdollisuuksiin. Esimerkiksi Kuntaliiton (2020, 22) KUJA-mallin omaksuminen osaksi varautumista hyödyttäisi myös toiminnan palautumisen suunnittelua. Tampereen kaupungin varautuminen tuki sisältää jo valmiiksi paljon KUJA-mallin mukaisia elementtejä.

Kyselystä saadut tulokset on tarkoitettu Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnan kehittämiseen, eivätkä siksi sovellu sellaisenaan esimerkiksi jonkin toisen kunnan häiriötilanteiden hallinnan kehittämiseen. Jokaisella kunnalla on omat tarpeensa ja haasteensa, vaikka kirjallisuudesta on tunnistettavissa kuntasektoria myös valtakunnallisesti haastavia teemoja. Kirjallisuuskatsauksella luomani tietoperusta ja siihen perustunut kyselyrunko sen sijaan voivat auttaa muitakin kuntia arvioimaan häiriötilanteen hallinnan kyvykkyytensä. Verkostoissa toimimisella ja verkostojen hyödyntämisellä täydennettyä kyselyrunkoa voisi sellaisenaan käyttää minkä tahansa kunnan tai muun organisaation häiriötilanteiden hallinnan arviointiin.

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä ja sen prosessia tulee arvioida myös tutkimuseettisestä näkökulmasta. Tutkimusta suunniteltaessa ja toteutettaessa noudatetaan hyvää tieteellistä tapaa, johon kuuluu esimerkiksi herkkyyys eettisiä kysymyksiä kohtaan, huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys sekä eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö. Lisäksi tutkittavilla tulee olla mahdollisuus kieltäytyä tai vetäytyä tutkimuksesta, tietoja kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti, toisten tutkimusten tuloksia käytetään asiallisesti ja kunnioittavasti, tutkimus raportoidaan tieteellisten kriteerien mukaisesti, tutkimuksen kieli pidetään mahdollisuuksien mukaan asiallisena ja kunnioittavana ja tutkijan tai tutkijoiden sidonnaisuudet tuodaan ilmi. (Vilka 2007, 91-92.)

Myös Hirsjärvi ja Hurme (2008, 20) tähdentävät, että ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat tutkittavan tietoon perustuva suostumus, luottamuksellisuus, yksityisyys ja mahdolliset seuraukset. Tiedon keruuseen ja tietojen käsittelyyn liittyen on tärkeää, että epäsuorat tunnistetiedot, kuten ikä, sukupuoli, ammatti ja postinumero hävitetään heti aineiston käsittelyn jälkeen tai viimeistään tutkimuksen valmistuttua (Kuula 2006, 210-213, Vilkan 2007, 95-96 mukaan). Samoin avoimiin vastauskenttiin kirjoitetut suorat tai epäsuorat tunnistetiedot tulee poistaa tai muuttaa niin, ettei henkilö ole niistä tunnistettavissa (Kuula 2006, 210-213, Vilkan 2007, 95-96 mukaan).

Opinnäytetyössäni edellä mainitut periaatteet toteutuivat hyvin. Suunnitellessani tutkimusta huomioin erityisesti vastaajien anonymiteetin. Kyselyssä päätin olla keräämättä mitään yksilöiviä taustamuuttujia, sillä koko tutkimuksen perusjoukko tunsivat toisensa jo etukäteen, jolloin vähäisetkin tiedot eri tavoin suodatetuissa vastaajaryhmissä voisivat vaarantaa vastaajan anonymiteetin. Ainoa taustamuuttuja tutkimuksessani oli se, kuuluiko vastaaja häiriötilanteiden aikaiseen johtoryhmään vakinaisena jäsenenä vai kutsuttuna lisäjäsenenä. Kaikki perusjoukon jäsenet ovat kokeneita ammattilaisia, joten en kokenut edes tarpeelliseksi kerätä muita taustatietoja, kuten koulutustaso tai työvuodet. Myöskään sukupuoleen tai ikään liittyvät tiedot eivät olisi tuoneet mitään lisäarvoa kyselyn tulosten analysointiin.

Kyselylinkki lähetettiin sähköpostilla koko perusjoukolle. Linkki oli sellainen, ettei se yksilöinyt vastaajaa mitenkään. Sähköpostin mukana lähetin kyselystä kertovan kirjeen, jossa ilmoitin kyselyn aiheen, toteutustavan, kohderyhmän, vastaamisen tarvittavan ajan pituuden, anonymiteetin suojaamiseksi tehdyt toimenpiteet sekä mahdollisuuden pidättäytyä tutkimuksesta sen missä tahansa vaiheessa. Vastaajilla oli täysi vapaus päättää osallistumisestaan, eikä mistään voinut päätellä onko joku tietty henkilö esimerkiksi jättänyt vastaamatta. Itse tietoja käsitelinkin salasanasuojatulla tietokoneella siten, ettei muilla ollut mahdollisuutta päästä niitä näkemään. Poikkeuksen tähän muodosti Webropol-ohjelma, jonka avulla kysely toteutettiin. Kaksi teknistä tukea tarjonnutta henkilöä pääsivät käsittelemään



Webropolissa kyselyn raaka-aineistoa. Tämä oli kuitenkin huomioitu jo tutkimuksen suunnittelussa, eikä aineisto joka tapauksessa sisältänyt mitään tunnistetietoja. Tietoja säilytin ammattikäyttöön tarkoitettuna, salasanasuojatussa pilvipalvelussa. Avoimissa vastauksissa ei ilmennyt sellaisia tietoja, jotka olisivat voineet paljastaa vastaajan henkilöllisyyden, joten mitään häivyttämistoimenpiteitä ei tarvittu.

Sidonnaisuuteni ilmoitin kyselyn saatekirjeen allekirjoituksella, josta kävi ilmi silloinen työyhteisön jäsenyyteni ja asemani harjoittelijana. Minulla ei ollut esimiessuhdetta tai mitään muutakaan valtasuhdetta kyselyn vastaajiin tai haastateltaviin. Muita sidonnaisuuksia minulla ei tutkimukseen liittyen ollut.

Opinnäytetyöni luotettavuutta tarkastelen niin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen kriteerien pohjalta, sillä opinnäytetyössäni käytetään menetelmiä molemmista tutkimussuuntauksista. Määrällisellä tutkimuksella on perusvaatimukset, joita noudattamalla tutkimustyö on luotettavaa ja eettistä. Perusvaatimukset ovat Heikkilän (2014, 27-30) mukaan validiteetti eli pätevyys, reliabiliteetti eli luotettavuus, objektiivisuus eli puolueettomuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja sopiva aikataulu. Seuraavassa käsitellään omina kohtinaan validiteetti ja reliabiliteetti.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksella mitataan sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validilla mittarilla tehdyt mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Koska tutkimuksen validiutta on vaikeaa arvioida jälkikäteen, se tulee varmistaa jo tutkimuksen suunnittelussa. Tutkimuslomakkeen kysymysten pitää olla yksiselitteisiä ja niiden täytyy kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukon tarkka määrittely, riittävän edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti ovat tärkeitä validin tutkimuksen toteutumiseksi. (Heikkilä 2014, 27 ja 177.)

Opinnäytetyössäni perusjoukon määrittely oli helppoa: koko häiriötilanteiden aikainen johtoryhmä COVID 19 -tilanteeseen liittyneine asiantuntijajäsenineen. Tavoitteena oli saada koko perusjoukolta vastaukset kyselyyn, mutta realistiseksi vastausprosentiksi arvelin ennen kyselyn toteuttamista noin 80 %. Tuollainen 80 %:n vastaajamäärä antaisi jo hyvän kuvan koko perusjoukon keskimääräisestä näkemyksestä. Vastausprosentti jäi lopulta hieman tavoitteesta, ollen 75 %. Kysely toteutettiin kesälomakauden alussa, millä saattoi olla vaikutusta vastaamisaktiivisuuteen. Väittämät olin laatinut kirjallisuuskatsauksen pohjalta siten, että jokaisen väittämän agendan piti esiintyä jossain muodossa taustakirjallisuudessa, mieluiten useammassa lähteessä. Väittämien pohjana toimineet teemat alateemoineen merkitsin liitteen 1 taulukkoon. Tällä pyrin siihen, että koko tutkimusongelma katettaisiin kyselyn väittämillä. Yksiselitteisyyttä tuen siten, että muodostin kaikki väittämät johdonmukaisesti niin, että ne olivat itsessään positiivisia, häiriötilanteiden hallintaa helpottavia. Eli jos vastaaja oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, hän koki, että kyseinen

asia oli täysin kunnossa. Väittämien johdonmukaisella muotoilulla tavoittelin myös sitä, että vastaajat eivät vahingossa vastaisi vastoin mielipidettään. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta olisi yksittäinen negatiivisesti muotoiltu väittämä, jolloin väittämän kanssa samaa mieltä oleminen tarkoittaisikin sitä, että vastaajan mielestä asia ei toimi hyvin.

Teetin koekyselyn kahdella kollegallani ja kyselyn teknisessä toteutuksessa avustaneella henkilöllä varmistuakseni kysymysten yksiselitteisyydestä ja siitä, että niillä todella kysytään sitä, mihin halutaan vastauksia. Henkilöt eivät edustaneet suoraan tutkimuksen kohdejoukkoa, mutta heidän ammatillisen osaamisensa ja aihealueen tuntemuksensa vuoksi arvioin heidän sopivan testivastaaajiksi.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka tarkkoja tutkimuksen tulokset ovat. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Esimerkiksi pieni otoskoko altistaa tulosten sattumanvaraisuudelle. Otoksokoa saattaa pienentää kyselytutkimuksille tyypillinen korkea poistuvuus eli kato. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös haitallista, jos otos on vino, eli ei edusta tasaisesti koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28 ja 178.)

Opinnäytetyössäni reliabiliteetti toteutui mielestäni hyvin. Perusjoukko oli melko pieni ja odotettavissa oleva vastausprosentti oli korkea. Myös toteutunut vastausprosentti oli melko korkea. Tilastollisessa tutkimuksessa otoksen pitäisi kuitenkin olla iso, jotta siihen voitaisiin soveltaa tilastollisia analyysimenetelmiä. Suunnitellessani tutkimusta pohdin tätä paljon: voiko näin pieneen perusjoukkoon kohdistaa määrällistä tutkimusta? Tiedostin, että jos vastaajien kato onkin ennakoimaani suurempi, voivat tulokset vääristyä. Ajatellaanpa, että neljännes perusjoukosta olisi ajatellut esimerkiksi johtamisessa olevan ongelmia, kun loput perusjoukosta ajattelisivat sen osa-alueen olevan kunnossa. Jos tämä neljännes, eli kyselyni tapauksessa kuusi henkilöä, jättäisikin vastaamatta kyselyyn esimerkiksi mielipiteensä paljastumisen pelossa, syntyisi vino otos. Ennen kyselyn toteuttamista pidin tätä epätodennäköisenä, sillä kysely ja tulosten käsittely toteutettiin vastaajien yksityisyys huolellisesti suojaten. Kyselyyn jätti kuitenkin vastaamatta neljännes perusjoukosta. Olisi mielenkiintoista ja tulosten kannalta tärkeää tietää näiden vastaamatta jättäneiden mielipiteet, mutta aikataulullisista syistä esimerkiksi uusintakyselyä ei ollut mahdollista toteuttaa. Kyselyn aukioloaikana perusjoukkoa muistutettiin kyselyyn vastaamisesta, jonka jälkeen vielä muutama henkilö vastasikin kyselyyn.

Vastauksissa oli useiden teemojen ja väittämien osalta kuitenkin sen verran paljon hajontaa, että lienee turvallista olettaa sellaistenkin henkilöiden vastanneen, jotka ovat saattaneet kokea asiat heikommin toimineiksi. Tätä olettamusta tukee myös avoimissa vastauksissa esiin tuodut näkemykset kehittämistä vaativista asioista. Tilastollisista analyysimenetelmistä käytin vain kevyitä ja pienemmällekin aineistolle sopia tunnuslukuja kuden moodia ja aritmeettista keskiarvoa. Ajoittain aineiston pieni koko sai pohtimaan näidenkin tunnuslukujen

tarkoituksenmukaisuutta tulosten analysoinnissa. Suurimmaksi osaksi ne soveltuivat tarkoitukseen hyvin. Jo suunnitteluvaiheessa kävi selväksi, ettei tämän kokoisella ja ilman taustamuuttujia kerätyllä aineistolla voisi tehdä esimerkiksi syy-seuraus-suhteista juurikaan päätelmiä. Kysely kuitenkin vastasi hyvin asettamaani toiseen tutkimuskysymykseen: miten häiriötilanteen hallintaa tukevat elementit toteutuivat COVID 19 -tilanteen hallinnassa Tampereen kaupungin häiriötilanteiden aikaisen johtoryhmän mielestä? Samalla kysely osoitti häiriötilanteen hallinnan kipukohdat, jotka kaipaavat kehittämistä.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kirjallisuuskatsauksen, kyselyn ja häiriötilanteiden aikaisen kaupungin johtoryhmän palautekeskustelun pohjalta nousi esiin joitakin jatkotutkimustarpeita.

Häiriötilanteiden aikaisen kaupungin johtoryhmän mielestä kysely tuloksineen antoi totuudenmukaisen kuvan Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnan tilasta. Useassa puheenvuorossa kuitenkin tuotiin esiin tarve selvittää myös organisaation työntekijöidenkin kokemuksia häiriötilanteen hallinnasta. Myös ulkoisen palautteen tarve tunnistettiin. (Häiriötilanteiden johtoryhmä 2020.) Nokian vesikriisin hallinnasta tehdyssä arvioinnissa tunnistettiin samanlaisia tarpeita. Häiriötilanteen hallinnan arvioinnin tueksi olisi hyvä kysyä näkemyksiä myös kaupungin työntekijöiltä ja ”asiakkailta” tai muilta sidosryhmiltä (Seec, Lavento & Hakala 2008, 216).

Toinen jatkotutkimusehdotukseni liittyy häiriötilanteiden hallinnan arviointiin kaupungin eri yksiköissä. Tampereen kaupunki on lähes viidentoista tuhannen henkilön organisaatio, jossa toimii lukuisia yksiköitä. Nämä yksiköt ovat vastuussa omasta varautumissuunnittelustaan, vaikka kokonaisuutta koordinoidaankin keskitetysti. Riskienhallinnan ja spesifimmin häiriötilanteiden hallinnan kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä tutkia eri toimialojen ja toimintayksiköiden varautumisvalmiuksia. Tutkimuksen pohjalta voitaisiin luoda malli, jolla toimintayksiköt voisivat itsenäisesti auditoida omat varautumiseen liittyvät suunnitelmansa ja valmiutensa. Esimerkiksi DEMA (2009, 10) suosittelee etenkin suurille organisaatioille, että niiden itsenäisille toimintayksiköille tuli järjestää mahdollisuus varautumisen arviointiin. Tällaisen mallin kehittämisessä kannattaisi ehdottomasti hyödyntää Tampereen kaupungin olemassa olevia riskienhallinnan prosesseja.

### 7.4 Kiitokset

Opinnäytetyöprosessi oli kohdallani melko pitkä ja monivaiheinen, mutta hyvin kasvattava. Ensinnäkin kiitokset opinnäytetyön toimeksiantajalle, Tampereen kaupungille. Tarjositte mahdollisuuden tutkia ja kehittää ajankohtaista ja ammatillisesti kiinnostavaa aihetta. Erityiskiitos kaupungin Riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen -tiimin henkilöstölle, tukenne ja asiantuntemuksenne olivat korvaamattomia. Erityisesti haluan kiittää Jouni Perttulaa kärsivällisestä ja näkemyksellisestä ohjauksesta. Kiitos myös kaupungin

häiriötilanteiden aikaiselle johtoryhmälle hienosta asenteestanne opinnäytetyötäni kohtaan ja aidosta halustanne kehittää kaupungin häiriötilanteiden hallintaa. Kiitos myös Laurea-ammattikorkeakoulun lukuisille lehtoreille, jotka haastamalla ja kannustamalla autoitte hiomaan opinnäytetyöni julkaisukuntoon. Oikoluvusta ja kannuksesta kiitos opiskeluystävälleni. ”Siviiliystävilleni” ja työkavereilleni kiitokset maadoittamisestani.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin vaimolleni ja perheelleni. Ilman teidän tukeanne opiskelu ylipäättään ei olisi ollut mahdollista. Vaimolleni erityiskiitos lähes loputtomasta venymisestä, viisaista kommentteista, ajatuksia selventävistä keskusteluista sekä tuesta ja rohkaisusta opinnäytetyön ”synkissä vaiheissa”. Olen etuoikeutettu, kun saan kokea kanssasi rakkautta ja syvää kumppanuutta.

## Lähteet

## Painetut

Aine, A., Nurmi, V-P., Ossa, J., Penttilä, T., Salmi, I. & Virtanen, V. 2011. *Moderni kriisilainsäädäntö*. Helsinki: WSOY.

Alas, R., Gao, J. & Vanhala, S. 2010. The crisis management in Chinese and Estonian organizations. *Chinese Management Studies*, Vol. 4 No. 1, 18-36.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Harrald, J. 2006. Agility and Discipline: Critical Success Factors for Disaster Response. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol 604, no 1. 256-272.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. E-kirja.

Kivelä, J. 2016. *Hiljainen hälytys. Yhteiskunnan häiriötilanteiden hallinnan tila vuosina 2012-2014*. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. E-kirja.

Pearson, C. & Clair, J. 1998. Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*. Vol. 23, Issue 1, 59-76.

Saleh, Y. D. 2016. *Crisis Management: The Art of Success & Failure. 30 Case Studies in Business & Politics*. Minneapolis: Mill City Press. E-kirja.

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

Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja.

Walsh, D. & Downe, S. 2005. Meta-Synthesis Method for Qualitative Research: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing* 50: 2, 204-211.

Wooten, L. & James, E. 2008. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 10, No. 3, 352-379

Yin, R. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. USA: SAGE Publications, Inc.

#### Sähköiset

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 11 2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 15.9.2020. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä\\_1\\_1\\_2014\\_%20Monenlainen%20tapaustutkimus\\_Eriksson\\_Koistinen.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä_1_1_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf)

DEMA. 2009. *Comprehensive Preparedness Planning*. Danish Emergency Management Agency. Viitattu 12.6.2020. <https://www.yumpu.com/en/document/read/51093067/comprehensive-preparedness-planning>

Hallintosääntö liite 5. 2017. Tampereen kaupungin häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtosääntö. Tampereen kaupunki. Viitattu 25.8.2020. [https://www.tampere.fi/tiedostot/h/T2VK3wz4F/Hairiotilanteiden\\_ja\\_poikkeusolojen\\_johtosääntö.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/h/T2VK3wz4F/Hairiotilanteiden_ja_poikkeusolojen_johtosääntö.pdf)

Hara, J. 2020. Mitä korona paljasti Suomen kriisivalmiudesta? Asiantuntijat kehottavat päättäjiä katsomaan kauemmas tulevaisuuteen ja kansalaisia pitämään yhtä. Yle. Viitattu 24.9.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11370373>

Hiironniemi, S. 2013. Kuntien tehtävien kartoitus, raportti 2012. Valtiovarainministeriön julkaisu 2/2013. Viitattu 13.5.2020. [https://vm.fi/documents/10623/357692/7+Kuntien\\_tehtaevien\\_kartoitus\\_finaali\\_NETTI.pdf/d3e1adc6-9350-46d9-8ebf-21f17699ea56](https://vm.fi/documents/10623/357692/7+Kuntien_tehtaevien_kartoitus_finaali_NETTI.pdf/d3e1adc6-9350-46d9-8ebf-21f17699ea56)

Huoltovarmuuskeskus. 2009. SOPIVA-suositukset. Viitattu 16.9.2020. [https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2016/08/31144122/SOPIVA\\_Suosituksset.pdf](https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2016/08/31144122/SOPIVA_Suosituksset.pdf)

Hyvönen, A-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. 2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. Viitattu 11.8.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161358/17-2019-Kokonaisresilienssi%20ja%20turvallisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

James, E. & Wooten, L. 2013. How to Display Competence in Times of Crisis. Leading in Trying Times Essays. Center for Positive Organizations. Viitattu 28.5.2020.

<https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Competence-in-Crisis-Wooten.pdf>

Kallioma, M. & Kumpula, K. 2020. Järjestöjen valmius auttaa kriisissä rakentuu riittävillä resursseilla. Mieliopidekirjoitus. Sanomalehti Länsi-Suomi. Rauma: Marva Media Oy. Viitattu 16.9.2020. <https://ls24.fi/artikkelit/jarjestojen-valmius-auttaa-kriisissa-rakentuu-riittavilla-resursseilla>

Korhonen, J. 2010. Kunnan kriisijohtaminen. Pelastusopiston julkaisu. A-sarja: Oppimateriaalit. 1/2010. Viitattu 12.6.2020. [https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/2017/02/34763\\_kunnan\\_kriisijohtaminen.pdf](https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/2017/02/34763_kunnan_kriisijohtaminen.pdf)

Kuntalaki 410/2015. Viitattu 10.9.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Kuntaliitto. 2020. Kunnan varautumisen johtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 16.9.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2071-kunnan-varautumisen-johtaminen>

Landgren, J. & Borglund, E. 2016. Lägesbilder. Att skapa och analysera lägesbilder vid samhällsstörningar. Myndigheter för samhällsskyd och beredskap (MSB). Viitattu 28.8.2020. <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/27470.pdf>

Miettinen, V. 2020. Tampere siirtyy häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtamisjärjestelmään. Kuntalehti. Viitattu 28.8.2020. <https://kuntalehti.fi/uutiset/paatoksenteko/tampere-siirtyy-hairiotilanteiden-ja-poikkeusolojen-johtamisjarjestelmaan/>

MOT Kielikone. 2020.

Pelastuslaki 29.4.2011/379. Viitattu 13.6.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Rantanen, H. 2018. Tilannekuvan tuottaminen, hyödyntäminen ja jakaminen - Kriittinen nykytilan tarkastelu. Aluehallintovirasto. Viitattu 27.8.2020. [https://www.avi.fi/documents/10191/10616116/Julkaisu-42\\_20180713.pdf/52e3bb5b-f40d-4fcc-8a93-9ab735c3028e](https://www.avi.fi/documents/10191/10616116/Julkaisu-42_20180713.pdf/52e3bb5b-f40d-4fcc-8a93-9ab735c3028e)

Reuters. 2019. Chinese officials investigate cause of pneumonia outbreak in Wuhan. Viitattu 12.5.2020. <https://www.reuters.com/article/us-china-health-pneumonia/chinese-officials-investigate-cause-of-pneumonia-outbreak-in-wuhan-idUSKBN1YZ0GP>

- Räisänen, H. 2018. Varautuminen vääjäämättömään: Tulevan influenssapandemian hallinta Suomessa. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 17.5.2020. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/277727/Raisanen\\_Helmi\\_Pro\\_gradu\\_2018.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/277727/Raisanen_Helmi_Pro_gradu_2018.pdf?sequence=2)
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Osallistuva havainnointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.9.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html)
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisohtaminen 4. Viitattu 5.6.2020. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Seppälä, J., Björklund, M., Hagerlund, T., Virtanen, T., Malila, S., Ropponen, P., Vasama, E., Manninen, T., Kauppinen, N. & Arolainen, T. 2020. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 4.9.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Opas%20kunnan%20viestintään%20kriisi-%20ja%20erityistilanteissa.pdf>
- Tampereen kaupungin hallintosääntö. 2020. Tampereen kaupunki. Viitattu 24.8.2020. <https://www.tampere.fi/tiedostot/t/Rbqnswl8p/Hallintosaanto.pdf>
- Tampereen kaupunki. 2018. Konsernihallinnon toimintasääntö. Viitattu 13.10.2020. <https://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7Bc376c440-2966-4aa9-acd3-cbf9af9c4592%7D/2833525>
- Tampereen kaupunki. 2019. Kaupunginhallitus, kokous 6.5.2019. § 194 Henkilöstöasioiden tilannekatsaus. Viitattu 13.10.2020. [https://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous\\_652019/Henkilostoasioiden\\_tilannekatsaus\(97163\)](https://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous_652019/Henkilostoasioiden_tilannekatsaus(97163))
- Tampereen kaupunki. 2020. Tietoa Tampereesta. Viitattu 13.10.2020. <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta.html>
- THL. 2020. Kiinassa todetut keuhkokuumeetapaukset mahdollisesti koronaviruksen aiheuttamia. Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 12.5.2020. [https://thl.fi/fi/-/kiinassa-todetut-keuhkokuumeetapaukset-mahdollisesti-koronaviruksen-aiheuttamia?redirect=%2Ffi%2Fajankohtaista%2Ftiedotteet-ja-uutiset%2Fuutinen%3Fp\\_p\\_id%3Dcom\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_ogTosSiNN](https://thl.fi/fi/-/kiinassa-todetut-keuhkokuumeetapaukset-mahdollisesti-koronaviruksen-aiheuttamia?redirect=%2Ffi%2Fajankohtaista%2Ftiedotteet-ja-uutiset%2Fuutinen%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_ogTosSiNN)



TSK 50. 2017. Sanastokeskus TSK ry. Kokonaisturvallisuuden sanasto. Viitattu 13.5.2020.

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

Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö. 2012. Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa. Viitattu 14.7.2020.

[https://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen\\_ja\\_jatkuvuudenhallinta\\_kunnassa\\_fi.pdf](https://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen_ja_jatkuvuudenhallinta_kunnassa_fi.pdf)

Valmiuslaki 29.12.2011/1552. Viitattu 10.6.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

YTS 2010. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010.

Puolustusministeriö. Viitattu 13.5.2020. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2015/10/yts\\_2010\\_fi\\_nettiin.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2015/10/yts_2010_fi_nettiin.pdf)

YTS 2017. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 2.11.2017.

Turvallisuuskomitea. Viitattu 13.5.2020. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS\\_2017\\_suomi.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf)

Julkaisemattomat

Häiriötilanteiden johtoryhmä. 2020. Kyselyn tulosten esittely- ja palautetilaisuuden muistio. Tampereen kaupunki. Tampere.

## Kuviot

Kuvio 1: Tampereen kaupungin organisaatio. Kuvankaappaus osoitteesta <a href="https://www.tampere.fi/tiedostot/t/unnamed_11011/tampereen_kaupungin_organisaatio.pdf">https://www.tampere.fi/tiedostot/t/unnamed_11011/tampereen_kaupungin_organisaatio.pdf</a> .....	8
Kuvio 2: Teeman Varautuminen kaikkien vastausten jakautuminen väittämittäin .....	33
Kuvio 3: Häiriötilanteita varten on harjoiteltu riittävästi, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	34
Kuvio 4: Häiriötilanteissa toimimiseen on tarjottu riittävästi koulutusta, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat.....	34
Kuvio 5: Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on huomioitu riittävästi myös ulkoistussopimuksissa, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	35
Kuvio 6: Teeman Johtaminen ja päätöksenteko kaikkien vastausten jakautuminen väittämittäin.....	37
Kuvio 7: Päätöksenteon vastuut ovat selkeät, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .	38
Kuvio 8: Sidosryhmät osallistetaan häiriötilanteiden hallintaan, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	38
Kuvio 9: Teeman Tilannekuva kaikkien vastausten jakautuminen väittämittäin .....	40
Kuvio 10: Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti sisäisesti, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	41
Kuvio 11: Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti ulkoisesti, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	41
Kuvio 12: Teeman Viestintä kaikkien vastausten jakautuminen kysymyksittäin.....	43
Kuvio 13: Viestintä on kohdistettu oikein, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	44
Kuvio 14: Viestintävastuut ovat selkeät, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	44
Kuvio 15: Teeman Resilienssi kaikkien vastausten jakautuminen kysymyksittäin .....	46
Kuvio 16: Organisaatiolla on kykyä suoriutua jopa paremmin kuin normaalitilanteessa, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	47
Kuvio 17: Henkilöstön jaksamiseen on kiinnitetty riittävästi huomiota, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat.....	47
Kuvio 18: Teeman Palautuminen kaikkien vastausten jakautuminen kysymyksittäin .....	48
Kuvio 19: Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on tehty riittävät suunnitelmat, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	49
Kuvio 20: Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on asetettu tavoitteita, vastaajaryhmittäin eriteltyt vastausjakaumat .....	49
Kuvio 21: Vastaajien antamien yleisarvosanojen keskiarvot teemoittain .....	50

## Taulukot

Taulukko 1: Kehityskohteiden valinta aineistosta .....	52
--	----

## Liitteet

Liite 1: Häiriötilanteen hallinnan elementtien esiintyminen taustakirjallisuudessa .....	68
Liite 2: Kyselyn väittämärunko.....	72
Liite 3: Kyselyn saatekirje .....	80





Tilannekuva kyetään tehokkaasti jakamaan sisäisesti	s. 262					s. 34			s. 46		
Tilannekuva kyetään tehokkaasti jakamaan ulkoisesti	s. 262					s. 34			s. 42, 44, 46		s. 29
Oman toiminnan dokumentointi						s. 33-34			s. 40-43		
<b>Viestintä</b>											
Häiriötilannetta (tai kriisiä) varten on viestintäsunnitelma		s. 31				s.36					s. 30
Sisäistä ja ulkoista viestintää varten on saavuttavat kanavat			s. 368		s. 23	s. 36				s. 72-73	s. 30
Viestintä on johdonmukaista		s. 31	s. 369		s. 23	s. 37				s. 72-73	s. 30
Viestintä on kohdistettu oikein			s. 368							s. 72-73	
Viestintä on ripeää ja oikea-aikaista		s. 31	s. 368			s. 36				s. 72-73	s. 30
Viestintävastuut ovat selkeät					s. 23	s. 37					s.30
<b>Resilienssi (koko organisaation)</b>											
Kyky luoviin ratkaisuihin			s. 366					s. 68			
Kyky mukautua muuttuviin olosuhteisiin		s. 27						s. 68			
Kyky sietää stressiä ja epävarmuutta		s. 35	s. 367					s. 68			

Kyky suoriutua paremmin haastavissa tilanteissa			s. 370								
Henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen										s. 63	s. 31
<b>Palautuminen</b>											
Toiminnan palauttamiseksi normaalitasolle on asetettu tavoitteita	s. 262			s. 3							s. 31
Normaalitilaan palautumisen toimenpiteet on suunniteltu etukäteen				s. 3							s. 31
Häiriötilanteesta opittua hyödynnetään toiminnan kehittämisessä	s. 262			s. 2-3, 5				s. 46, 49		s. 61	s. 31





Eri häiriötilanteiden kannalta keskeisimmät  
sidosryhmät on tunnistettu

Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on  
huomioitu riittävästi myös  
ulkoistussopimuksissa

**3. Anna yleisarvosana Tampereen kaupungin varautumisesta häiriötilanteisiin asteikolla 1 - 5.  
(1 = huono - 5 = erinomainen)**

	1	2	3	4	5
Tampereen kaupungin varautuminen häiriötilanteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Tähän voit täydentää teemaan "Varautuminen" liittyviä vastauksiasi**

Edellinen

Seuraava

2 / 8

## Häiriötilanteiden hallinta COVID 19 tilanteessa

5. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5. (1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Häiriötilanteiden johtoryhmän puheenjohtaja ottaa aktiivisesti vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Häiriötilanteiden johtoryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtosuhteet ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteon vastuut ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijoita hyödynnetään päätöksenteon valmistelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteko on riittävän osallistavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteko on ripeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteko on johdonmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Häiriötilanteen hallinnassa tarvittavia resursseja koordinoidaan ja mobilisoidaan tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normaaliajan toimintaa tehostetaan onnistuneesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sidosryhmät osallistetaan häiriötilanteiden hallintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Anna yleisarvosana Tampereen kaupungin johtamisesta ja päätöksenteosta häiriötilanteissa asteikolla 1 - 5.

(1 = huono - 5 = erinomainen)

	1	2	3	4	5
Tampereen kaupungin johtaminen ja päätöksentekohäiriötilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tähän voit täydentää teemaan "Johtaminen ja päätöksenteko" liittyviä vastauksiasi

Edellinen

Seuraava

## Häiriötilanteiden hallinta COVID 19 tilanteessa

8. TILANNEKUVA Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5. (1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Tilannekuvan muodostamiseen käytetään monipuolisesti tietolähteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Häiriötilanteiden johtoryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti tilannekuvan tuottamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilannekuvan keräämiseen, analysoimiseen ja esittämiseen on hyvä alusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilannekuvaa voidaan koota ja esittää ajantasaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti sisäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilannekuvaa jaetaan tehokkaasti ulkoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma toiminta dokumentoidaan systemaattisesti (päätökset, linjaukset, toimenpiteet, ohjeet ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilannekuvaryhmän toiminta helpotti häiriötilanteiden hallintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Anna yleisarvosana Tampereen kaupungin tilannekuvasta häiriötilanteessa asteikolla 1 - 5. (1 = huono - 5 = erinomainen)

	1	2	3	4	5
Tampereen kaupungin tilannekuva häiriötilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tähän voit täydentää teemaan "Tilannekuva" liittyviä vastauksiasi

Edellinen

Seuraava

## Häiriötilanteiden hallinta COVID 19 tilanteessa

11. VIESTINTÄ Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5. (1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Kohderyhmät tavoitetaan hyvin nykyisillä sisäisen viestinnän kanavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohderyhmät tavoitetaan hyvin nykyisillä ulkoisen viestinnän kanavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on johdonmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on kohdistettu oikein (esimerkiksi niille, joihin häiriötilanne vaikuttaa eniten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on ripeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on oikea-aikaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintävastuut ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Anna yleisarvosana Tampereen kaupungin viestinnästä häiriötilanteessa asteikolla 1 - 5. (1 = huono - 5 = erinomainen)

	1	2	3	4	5
Tampereen kaupungin viestintä häiriötilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Tähän voit täydentää teemaan "Viestintä" liittyviä vastauksiasi

Edellinen

Seuraava

## Häiriötilanteiden hallinta COVID 19 tilanteessa

14. RESILIENSSI Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5. (1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Organisaatiolla on kykyä luoviin ratkaisuihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiolla on kykyä mukautua muuttuviin olosuhteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Häiriötilanteiden johdolla on kykyä sietää stressiä ja epävarmuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation työntekijöillä on kykyä sietää stressiä ja epävarmuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiolla on kykyä suoriutua jopa paremmin kuin normaalitilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön jaksamiseen on kiinnitetty riittävästi huomiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Anna yleisarvosana resilienssille organisaatiossalla asteikolla 1 - 5. (1 = huono - 5 = erinomainen)

	1	2	3	4	5
Resilienssi organisaatiossalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Tähän voit täydentää teemaan "Resilienssi" liittyviä vastauksiasi

Edellinen

Seuraava

## Häiriötilanteiden hallinta COVID 19 tilanteessa

17. PALAUTUMINEN Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5. (1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on tehty riittävät suunnitelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan palauttamiseksi normaalille tasolle on asetettu tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normaalitilaan palautumisen toimenpiteet on suunniteltu etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Häiriötilanteesta opittua hyödynnetään toiminnan kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Anna yleisarvosana Tampereen kaupungin häiriötilanteesta palautumiselle asteikolla 1 - 5. (1 = huono - 5 = erinomainen)

	1	2	3	4	5
Tampereen kaupungin häiriötilanteesta palautuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Tähän voit täydentää teemaan "Palautuminen" liittyviä vastauksiasi

Edellinen

Seuraava



## Häiriötilanteiden hallinta COVID 19 tilanteessa

20. Tähän voit täydentää näkemyksiäsi koko kyselyä koskien. Voit esimerkiksi kirjata asioita, joita hyvä häiriötilanteiden hallinta edellyttää, mutta joita tässä kyselyssä ei jostain syystä huomioitu tai kehitysehdotuksia.

8 / 8

Liite 3: Kyselyn saatekirje

Arvoisa vastaaja,

Tervetuloa vastaamaan häiriötilanteiden aikaiselle johtoryhmälle tarkoitettuun kyselyyn, jolla kartoitetaan Tampereen kaupungin häiriötilanteiden hallinnan tilaa COVID 19 –tilanteen aikana. Kysely on osa opinnäytetyötäni (Häiriötilanteiden hallinta Tampereen kaupungilla – tapaus COVID 19), jossa selvitetään kaupungin häiriötilanteiden hallinnan kehittämistarpeita. Tätä kyselyä voi ajatella ikään kuin itsearviona kuluneen kevään tapahtumista, vaikka emme voikaan vielä varmuudella tietää tilanteen kaikkia käänteitä ja vaikutuksia.

Kyselyssä kysytään pääasiassa monivalintakysymyksiä liittyen kirjallisuudesta tunnistettuihin häiriötilanteiden hallinnan osa-alueisiin. Pääteemoja on kuusi: Varautuminen, johtaminen ja päätöksenteko, tilannekuva, viestintä, resilienssi ja palautuminen. Jokaisen pääteeman alla on useita kysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen vie n. 15 minuuttia aikaa. Vastausaikaa on 3.7.2020 klo 16.00 asti. Kysely toteutetaan Webropol –ohjelmalla, siten ettei se kerää mitään yksilöiviä tietoja. Vastaaminen tapahtuu siis täysin anonymisti. Avoimiin kenttiin kirjoitetut mahdolliset yksilöivät kommentit häivytetään analysointivaiheessa niin, ettei yksilöintiä voi tehdä. Vaikka toivonkin aktiivista osallistumista kyselyyn, on sinulla vastaajana luonnollisesti mahdollisuus jättäytyä pois tutkimuksesta niin halutessasi. Iso kiitos kaikille osallistujille jo etukäteen ja mukavaa kesää!

Ystävällisin terveisin

Joonas Porrassalmi  
Riskienhallinta, turvallisuus ja varautuminen –tiimin harjoittelija  
Turvallisuuden ja riskienhallinnan tradenomiopiskelija (Laurea)

Linkki kyselyyn:

[linkki poistettu tästä näkymästä]

Ps. Mikäli vastaamisessa ilmenee esimerkiksi teknisiä ongelmia, otathan pikimmiten yhteyttä:

[yhteystiedot poistettu tästä näkymästä]